



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

Ingeniero de Empresas

TEMA:

“Propuesta de un Plan de Gestión de Recursos Humanos por Competencias, para mejorar el desempeño laboral de la Empresa Industrias Metálicas Vilema IMEV, en la ciudad de Riobamba”.

AUTOR

Diego Armando Santillán López

Riobamba - Ecuador

2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que la tesis titulada “Propuesta de un Plan de Gestión de Recursos Humanos por Competencias, para mejorar el desempeño laboral de la Empresa Industrias Metálicas Vilema IMEV, en la ciudad de Riobamba”, ha sido revisada en su totalidad, por lo que queda autorizada su presentación.

Ing. Pedro Pablo Bravo Molina
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Raúl German Ramírez Garrido
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad del autor.

Diego Armando Santillán López

DEDICATORIA

A Dios, a mis padres y a mis hermanos por estar siempre conmigo en todo momento de la vida politécnica, por darme la fuerza necesaria, y económica para poder culminar con éxito mis estudios.

Diego Armando Santillán López

AGRADECIMIENTO

Mi más humilde reconocimiento a Dios, por haberme dado la fortaleza y la sabiduría para superar cada uno de los obstáculos que durante las diferentes etapas de nuestra vida académica debimos enfrentar.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela Ingeniería de Empresas, a sus autoridades y docentes que con su experiencia y conocimientos me transmitieron los conocimientos necesarios para desde el campo profesional aportar al desarrollo de la sociedad ecuatoriana.

De Igual manera a mis miembros del tribunal de tesis: Ing. Pedro Bravo, Ing. Raúl Ramírez, quienes me apoyaron para la culminación de la tesis.

Diego Armando Santillán López

INDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Certificación del tribunal.....	ii
Derechos de autoría	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de contenido	v
Índice de cuadros	ix
Índice de gráficos.....	xi
Introducción	xiii
CAPÍTULO I	1
1. Generalidades	1
1.1 La empresa	1
1.2 Antecedentes	2
1.2.1 Reseña histórica	2
1.3 Direccionamiento estratégico.....	3
1.3.1 Misión.....	3
1.3.2 Visión	4
1.3.3 Objetivos	4
1.3.3.1 General	5
1.3.3.2 Específicos	5
1.3.4 Políticas	5
1.3.5 Principios y valores de la empresa	6
1.3.5.1 Principios	6
1.3.5.2 Valores.....	7
1.4 Estructura organizacional de Industrias Metálicas Vilema	8
1.4.1 Organigrama estructural	9
1.4.2 Organigrama funcional.....	11
1.5 Marco teórico	8

1.5.1	Definiciones de gestión talento humano según varios autores	17
1.5.2	Importancia del talento humano.....	18
1.5.3	Gestión por competencias	20
1.5.3.1	Antecedentes históricos	20
1.5.3.2	Concepto de competencias.....	22
1.5.4	Clases de competencias	26
1.5.5.	Diferencias entre la gestión de recursos humanos tradicional y la gestión de recursos humanos por competencias.....	28
1.5.6	Capital humano y gestión por competencia	30
1.5.6.1	Gestión por competencias	31
1.6	Beneficios de la gestión por competencias	33
1.7	Relación - competencia	33
1.8	Perfiles de competencia.....	34
1.8.1	Definición	34
1.8.2	Tipos de perfiles de competencia	34
1.8.2.1	Perfiles HARD	34
1.8.2.2	Perfiles SOFT	35
1.8.3	Definición de desempeño laboral.....	35
1.8.4	Objetivos de la gestión del desempeño	35
1.8.5	Características de las fases del ciclo de gestión del desempeño.....	37
1.8.6	Contenido de las fases de la gestión del desempeño	37
1.8.6.1	Contenido de las fases de la secuencia anual del proceso	40
CAPÍTULO II	42
2.	Diagnóstico situacional	42
2.1.	Antecedentes	42
2.2.	Metodología empleada para la investigación	43
2.2.1	Aplicación de la encuesta	44

2.2.1.1 Tabulación de resultados	44
2.2.2 Matriz de impacto.....	68
2.2.2.1 Matriz de impacto interna.....	69
2.2.2.2 Matriz de impacto externa.....	70
2.2.2.3 Matriz de vulnerabilidad	71
2.2.2.4 Matriz de aprovechabilidad	72
2.2.2.5 Matriz de estrategias.....	73
2.2.3 Análisis FODA.....	75
2.2.3.1 Análisis del entorno externo.....	75
2.2.3.2 Análisis del entorno interno.....	76
CAPÍTULO III	79
3. Plan de gestión de recursos humanos por competencias, para mejorar el desempeño laboral de la empresa Industrias Metálicas Vilema	79
3.1 Análisis del contexto	79
3.1.1 Estrategia competitiva para Industrias Metálicas Vilema	80
3.1.1.1 Capacidades organizacionales	80
3.1.2 Competencias cardinales.....	81
3.1.3 Competencias dominantes.....	82
3.2 Método de selección de personal por competencias	82
3.2.1 Flujo del actual proceso de selección de Industrias Metálicas Vilema.....	81
3.2.2 Plan de desarrollo de competencias	83
3.2.2.1 Selección de personal.....	84
3.2.2.2 Sistema de selección eficiente.....	86
3.2.2.3 Técnicas para selección de competencias.....	88
3.2.3 Plan integral de desarrollo	95
3.2.4 Capacitación y desarrollo basado en competencias	97
3.3 Evaluación del desempeño	103
3.3.1 Evaluación por resultados.....	104

3.3.2 Evaluación por competencias	106
3.3.2.1 Reunión de retroalimentación	112
3.3.2.2 Remuneraciones y servicios	113
3.3.2.3 Plan de incentivos para los trabajadores de Industrias Metálicas Vilema	113
CAPÍTULO IV	116
4. Conclusiones y recomendaciones	116
4.1 Conclusiones	116
4.2 Recomendaciones	117
Resumen	118
Summary	119
Bibliografía.....	120
Anexos.....	106

ÍNDICE DE TABLAS

No.	TÍTULO	PÁG.
1	Nómina de personal de Industrias Metálicas Vilema	10
2	¿Cuál es su nivel de instrucción académica?	44
3	¿Cuándo ingresó a laborar en esta empresa, tenía los conocimientos necesarios para desarrollar su trabajo?	45
4	¿Recibió algún tipo de capacitación antes de empezar a trabajar en la empresa?	46
5	¿Se considera usted totalmente capacitado para desarrollar eficientemente su trabajo?	47
6	¿En qué áreas de su actividad laboral considera que requiere mejorar sus conocimientos?	48
7 Si la empresa le enviara a capacitarse en áreas relacionadas con su actividad laboral estaría usted dispuesto a asistir, en horarios fuera de su trabajo?	49
8	¿Está usted dispuesto a trabajar, tanto como sea necesario para cumplir con sus tareas de manera eficiente?	50
9	¿Considera usted que ha superado las expectativas de la empresa, con su rendimiento laboral?	51
10	¿Está dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sean necesario para bien de la empresa?	52
11	¿Le gusta trabajar en esta empresa?	53
12	¿Se siente orgulloso de trabajar en esta empresa?	54
13	¿Su estado de ánimo en el trabajo, es generalmente bueno?	55
14	¿Cómo califica sus relaciones de trabajo con sus compañeros?	56
15	¿El ambiente de trabajo en todas las áreas es excelente?	57
16	¿Cree usted que la empresa planifica sus actividades de producción?	58

17	¿En caso de hacerlo, está usted familiarizado con esa planificación?	59
18	¿Conoce usted cuál es la misión de la empresa?	60
19	¿Conoce usted cuál es la visión de la empresa?	61
20	De los siguientes principios y valores ¿cuáles considera que se aplican internamente en la empresa?	62
21	¿Cuenta con las herramientas necesarias para que el desempeño individual sea eficaz?	63
22	Estabilidad	64
23	Pertinencia	64
24	Satisfacción en el trabajo	64
25	¿Posee la empresa manuales de procesos y procedimientos?	66
26	¿Cuenta la empresa con organigramas?	67
27	¿Se realizan actividades para mejorar el clima laboral?	68
28	Capacitación y desarrollo basado en competencias	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	TÍTULO	PÁG.
1	Personal de Industrias Metálicas Vilema	2
2	Organigrama Estructural de Industrias Metálicas Vilema	9
3	Organigrama Funcional de Industrias Metálicas Vilema	17
4	Enfoque por competencias	24
5	Teorema de Pareto	25
6	Fases de la gestión del desempeño	36
7	Contenido de las fases de la gestión del desempeño	37
8	Secuencia cíclica anual de planificación	40
9	¿Cuál es su nivel de instrucción académica.....	44
10	Conocimientos necesarios.....	45
11	¿Recibió capacitación de algún tipo?	46
12	Totalmente capacitado	47
13	Áreas a mejorar	48
14	Capacitarse fuera de su trabajo.....	49
15	Dispuesto a trabajar de manera eficiente	50
16	Supera las expectativas.....	51
17	Esfuerzo extra.....	52
18	¿Le gusta trabajar en ésta empresa?	53
19	¿Se siente orgulloso de trabajar aquí?	54
20	Buen ánimo.....	55
21	Relaciones de trabajo	56
22	El ambiente de trabajo	57
23	Actividades de producción	58
24	Familiarización.....	59
25	Misión de la empresa.....	60
26	Visión de la empresa	61

27	Principios y valores	62
28	Herramientas necesarias	63
29	Estabilidad	65
30	Pertinencia.....	65
31	Satisfacción en el ambiente de trabajo	65
32	Manuales	66
33	Organigramas	67
34	Actividades para mejorar el clima	68
35	Capacidades organizacionales	80
36	Flujo del actual proceso de selección de Industrias Metálicas Vilema	82
37	Proceso de selección basado en competencias	85
38	Detectar necesidades de entrenamiento	98
39	Diseño del plan de capacitación	100
40	Modelo para la evaluación de la capacitación y el entrenamiento	101

INTRODUCCIÓN

En el presente entorno empresarial el cambio es la única variable constante, donde las empresas se enfrentan a una economía de globalización; y a la continua introducción de nuevas tecnologías en los procesos productivos y de gestión de las organizaciones, que a su vez exigen cambios estructurales internos y a la evolución de los puestos de trabajo que hace imposible mantener una estabilidad.

Ahora es preciso concordar las estrategias organizacionales con los atributos del recurso humano para la consecución de metas y objetivos empresariales. Es decir, se vuelve imprescindible optimizar las capacidades del personal, reorientando en unos casos y capacitando en otros, con la finalidad de volverles acordes con los fines de cada organización, los cuales no son fáciles de alcanzar sin la correcta cualificación del personal.

Es así como varias políticas en las empresas están cambiando. Los trabajadores ya no son valorados solo por su preparación académica y experiencia, sino por la forma de manejarse a sí mismos y a los demás. Esto permite conocer quién será contratado, a quien se retiene, a quien se asciende y a quienes no. Estas políticas reflejan el hecho de que la preparación académica no tiene la misma relevancia que antes, sino que se atiende a ciertas cualidades personales como la iniciativa, el dinamismo, el trabajo en grupo, la orientación al cliente, entre otros aspectos.

Actualmente, muchas empresas están aplicando sistemas de gestión de talento humano por competencias como la alternativa más viable para impulsar el equilibrio entre las necesidades de la organización y sus miembros, con el propósito de maximizar el valor agregado a la empresa.

El concepto de competencias en el ámbito empresarial es utilizado para designar un conjunto de elementos o factores, asociados a los desempeños superiores de las personas. Las competencias son repertorios de comportamiento que algunas

personas dominan mejor que otras, lo que les hace eficaces en una situación determinada.

Por consiguiente, la gestión de Talento Humano por Competencias es un enfoque de direccionamiento estratégico que tiene por propósito fundamental el maximizar el valor agregado de una organización por intermedio de una eficiente administración del talento humano.

La gestión del talento humano es aplicable no solo a las grandes empresas sino también es un concepto que ayuda mucho al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, como es el caso de Industrias Metálicas Vilema. Por lo tanto, el presente trabajo investigativo sugiere aplicar estos conceptos.

El interés de esta tesis es lograr que la empresa cuente con una estructura funcional, un direccionamiento que le permita mantenerse en el mercado con procesos que agreguen valor para todos los involucrados en el negocio; y así lograr optimizar sus recursos y alcanzar el fortalecimiento y crecimiento de la empresa.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1 LA EMPRESA

Industrias Metálicas Vilema, es una industria de Cerrajería Metálica dedicada a la construcción de la línea de cerrajería para proveer seguridad y protección en todo tipo de apertura de construcción de locales comerciales.

Su producto líder son las puertas enrollables que son construidas con materiales de alta calidad y diseñadas para promover máxima seguridad y durabilidad en cualquier aplicación industrial, comercial o residencial.

1.2. ANTECEDENTES

1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA

Las oficinas administrativas y la planta de producción de Industrias Metálicas Vilema están ubicadas en el Km. 3½ de la Vía Riobamba – Guano, en donde opera desde el año 1995, bajo la dirección del Sr. Flavio Marcial Vilema Padilla, Gerente-propietario. La empresa surge como una iniciativa familiar para desarrollar una fuente de ingresos que permita solventar las necesidades básicas de los miembros de su hogar.

Desde su creación la empresa se dedica a la fabricación de artículos de cerrajería metálica y carpintería, siendo sus principales productos: verjas, puertas de hierro, puertas de madera, puertas enrollables, estructuras metálicas, defensas de ventanas, ventanas de hierro, closets, modulares de cocina. Adicionalmente ofrece la construcción combinada de puertas de madera y hierro acorde a los diseños solicitados por los clientes.

Una de las características básicas de Industrias Metálicas Vilema es su permanente preocupación por mantener a sus clientes satisfechos, con la constante innovación de los catálogos de producción, conforme cambian la tendencia de la construcción y las exigencias de seguridad y confort.

Con un crecimiento dinámico y sostenido, en la actualidad Industrias Metálicas Vilema, cuenta con el apoyo de 32 empleados, que combinan sus habilidades con la experiencia de la empresa para brindar un producto de calidad a sus clientes, lo cual en el año 2007 permitió a la empresa ser nominada por el gremio de mecánicos de la ciudad de Riobamba como la empresa cerrajera líder en la provincia de Chimborazo.

La distribución del personal por áreas administrativas es la siguiente:

ÁREA	N. DE PERSONAL
Administración	2
Producción	29
Ventas	<u>1</u>
Total	32

PERSONAL DE INDUSTRIAS METÁLICAS VILEMA
GRÁFICO No. 1



Fuente: Industrias Metalicas Vilema

1.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Industrias Metálicas Vilema nació con el objetivo de brindar al mercado local y nacional bienes y servicios de manera oportuna con costos competitivos, cumplimiento de estándares y normas técnicas aplicables; objetivos que se ha conservado y fortalecido durante todo su proceso de crecimiento.

Industrias Metálicas Vilema al ser una empresa líder en el sector metalmecánico se ha mantenido y ha ido creciendo paulatinamente hasta el día de hoy, razón por la cual ha buscado ser reconocida como una marca competitiva, dinámica y líder dentro de la industria metalmecánica en la provincia de Chimborazo. Para lo cual ha establecido ciertas políticas enfocadas en desarrollar y mejorar continuamente la oferta de productos, superando siempre las expectativas de los clientes, brindando soluciones de última generación en el campo de la construcción en acero.

Para comprender cuál es la actividad básica de la Empresa Industrias Metálicas Vilema, se debe identificar claramente cuáles son sus objetivos (Misión) y hacia dónde están encaminados sus esfuerzos (Visión).

1.3.1 MISIÓN

La misión es considerada como la meta fundamental de la organización. Es el conjunto de declaraciones que expresan lo que se requiere de la organización para alcanzar sus objetivos.

Son características de la misión:

- Brevedad y facilidad para comunicarla.
- Es pequeña pero importante.

MISIÓN DE INDUSTRIAS METÁLICAS VILEMA (1)

Mantener un liderazgo permanente mediante la fabricación y comercialización de productos de cerrajería elaborados bajo estrictas normas de calidad, que permita satisfacer la demanda de los clientes y alcanzar adecuados niveles de rentabilidad para sus propietarios y de bienestar para el personal, aportando además al desarrollo de la región y a la conservación del medio ambiente.

1.3.2 VISIÓN (1)

Al establecer la visión de la empresa es necesario que cada miembro responsable de las diferentes funciones de la empresa identifique y describa de forma clara sus valores más sentidos que, a su juicio ayudarán a que la empresa alcance más fácilmente su misión, objetivos y metas organizacionales.

VISIÓN DE INDUSTRIAS METÁLICAS VILEMA

Liderar el mercado regional como el mejor fabricante y proveedor de puertas enrollables y de trabajos de cerrajería, mediante procesos tecnológicos que garanticen la calidad del producto y la conservación del medio ambiente.

1.3.3 OBJETIVOS

Industrias Metálicas Vilema se ha planteado los siguientes objetivos, que buscan impulsar el desarrollo del giro del negocio:

1.3.3.1 GENERAL

Impulsar el desarrollo y fortalecimiento de la actividad metalmecánica en la provincia de Chimborazo y la región centro del País, administrando de manera eficiente y efectiva la materia prima y el recurso humano, a fin de lograr productos de alta calidad, cumpliendo los estándares que satisfagan las exigencias de los clientes.

1.3.3.2 ESPECÍFICOS

- Minimizar los tiempos de entrega de los productos.
- Consolidar una comunicación efectiva entre el cliente y la alta administración de la empresa.
- Innovar permanentemente las líneas de producción a fin de potenciar la capacidad del personal, aprovechando de sus conocimientos, iniciativa, creatividad y experiencia en el sector metal mecánico.

1.3.4 POLÍTICAS

- Optimizar el recurso humano disponible mediante la capacitación y motivación permanentes a través de un proceso sistémico.
- Mantener una cultura de puntualidad y respeto entre el personal y la administración de la empresa.
- Promover la mejora continua de los procesos de producción, utilizando información, materiales e insumos adecuados, con la finalidad de satisfacer al cliente, minimizando los impactos ambientales y cumpliendo con las regulaciones referentes a este campo.
- Concentrar los esfuerzos de la empresa en ofrecer productos y servicios con mayor valor agregado que los existentes en el mercado
- Aplicar estándares y normas de calidad en los procesos, garantizando de esta manera el producto.

1.3.5 PRINCIPIOS Y VALORES DE LA EMPRESA

1.3.5.1 PRINCIPIOS

Son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma.

Con el Estado

- Cumplir con las obligaciones que la empresa tiene con el Gobierno mediante el pago de sus impuestos.
- Crear productos competitivos.
- Realizar negociaciones transparentes.

Con la Sociedad

- Generar fuentes de trabajo.
- Implantar normas que impidan la contaminación del medio ambiente por la actividad productiva de la empresa.

Con los Clientes

- Ofrecer productos elaborados con la más alta calidad
- Cumplir con las especificaciones que consten en el contrato de fabricación en lo referente a los materiales a utilizar, tiempo de entrega y especificaciones pactadas.

Con los Proveedores

- Cumplir con los plazos pactados para la cancelación de la materia prima adquirida.

1.3.5.2 VALORES

Son descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio.

Los principales valores que se aplican en Industrias Metálicas Vilema son:

Responsabilidad: Cuando la empresa tiene un contrato, acepta la responsabilidad de entregar un producto de calidad, cumpliendo siempre con los requisitos de sus clientes, satisfaciendo sus expectativas, respetando los acuerdos y compromisos adquiridos.

Lealtad.- Por lealtad a sus clientes, ofrecer productos garantizados en base al mejoramiento continuo de su infraestructura y personal. Por lealtad con sus trabajadores se preocupen de su desarrollo personal ya que ellos son la fuerza motriz de la empresa.

Honestidad.- Debe existir honestidad en todas las acciones procurando salvaguardar los intereses de todos los miembros de la empresa y de los clientes.

Respeto.- El respeto se lo vive en el día a día de la empresa, en el normal desarrollo de sus actividades, tanto al interior de la misma como con sus clientes y proveedores.

Excelencia.- Orientada a maximizar el valor de la empresa, sobresaliendo en la satisfacción de sus clientes, empleados y proveedores.

Honradez.- Todas las actividades que realice la empresa se caracterizan por su transparencia y la rectitud con la que actúan todos sus trabajadores. Es preocupación del propietario que este valor sea practicado constantemente y en todos los niveles jerárquicos.

Compañerismo.- Es fundamental para la empresa ya que siempre debe existir el apoyo mutuo entre todos los miembros de la empresa, logrando así cumplir con los objetivos de la misma.

1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE INDUSTRIAS METÁLICAS VILEMA

Las organizaciones son entes complejos que requieren un ordenamiento jerárquico que especifique la función que cada persona que integra la empresa debe ejecutar, por ello la funcionalidad recae en la buena estructuración del organigrama, que indica la línea de autoridad y responsabilidad, junto con los canales de comunicación y supervisión que acoplan las diversas partes de un componente organizacional.

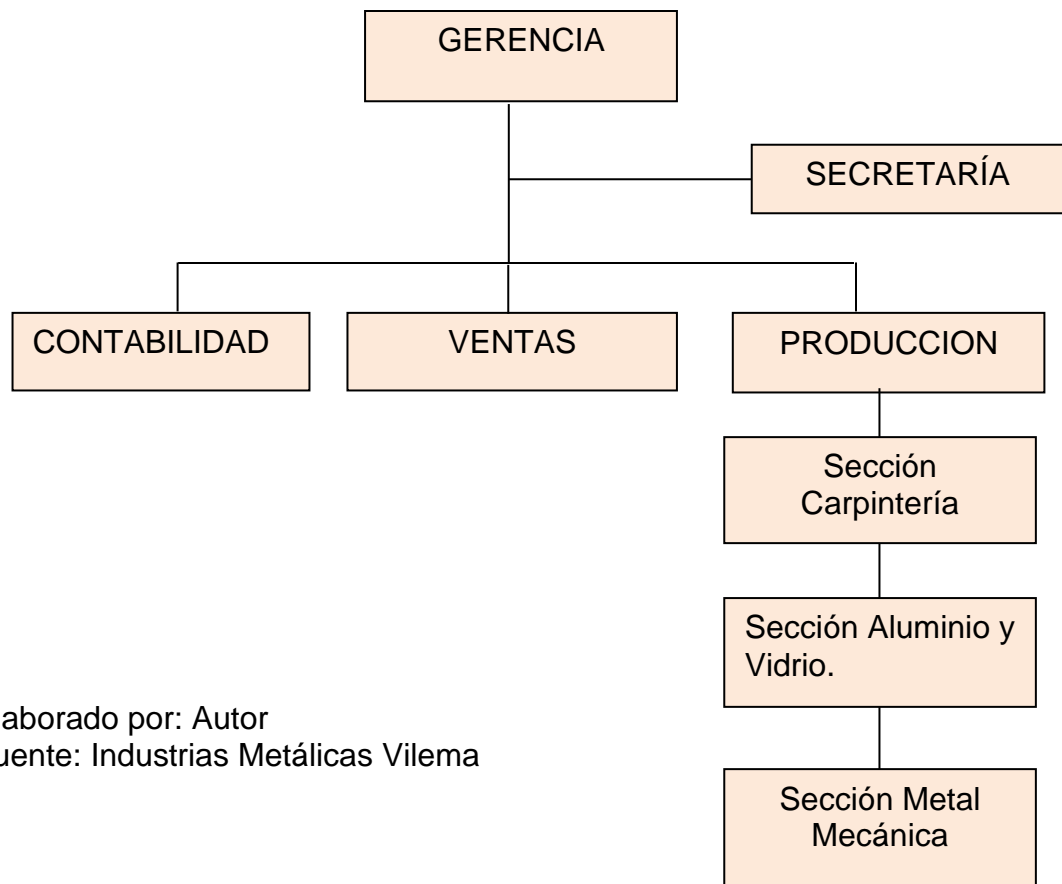
En la empresa Industrias Metálicas Vilema se pueden identificar tres niveles jerárquicos:

- **Nivel Directivo.-** Representado por el Gerente propietario: Sus funciones son las de representar legalmente a la empresa, administrar sus recursos y tomar decisiones.
- **Nivel Auxiliar.-** Constituido por aquellas actividades de secretaría, contabilidad y ventas.
- **Nivel Operativo.-** Representado por la producción, siendo el responsable directo de ejecutar las actividades básicas de la empresa.

1.4.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

GRÁFICO Nº 2

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE INDUSTRIAS METÁLICAS VILEMA



Elaborado por: Autor
Fuente: Industrias Metálicas Vilema

TABLA N° 1
NÓMINA DE PERSONAL DE INDUSTRIAS METÁLICAS VILEMA

N.-	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	INSTRUCCIÓN
	ADMINISTRACION		
1	FLAVIO VILEMA	Gerente	Bachiller.
2	CASTAÑEDA MARIA	Secretaria	Bachiller
3	ESCUDERO VINICIO	Agente Vendedor	Bachiller
	PRODUCCION		
4	ASQUI RAFAEL	Maes. Carpintero	Bachiller
5	BEDON JAVIER	Oficial de Carpint.	Secundaria
6	BUÑAY ARMANDO	Pintor	Bachiller
7	CARRASCO Y. MIGUEL	Mecánico	Bachiller
8	COELLO LUIS	Mecánico	Primaria
9	CUZCO JUAN	Ayud. Pintor	Secundaria
10	CUSCO DIEGO	Ayud. Aluminiero	Secundaria
11	FIALLOS MARIO	Mecánico	Primaria
12	GUAMAN JORGE	Mecánico	Primaria
13	GUAMAN RAMIRO	Mecánico	Primaria
14	GUSQUI EDISON	Mecánico	Primaria
15	GUSQUI RAFAEL	M. Mecánico	Bachiller
16	MACAS JORGE	M. Mecánico	Bachiller
17	MELENA TITO	M. Mecánico	Bachiller
18	MENDEZ CARLOS	M. Mecánico	Bachiller
19	PALA CRISTHIAN	M. Mecánico	Secundaria
20	PANCHO ALEX	Oficial. Mecánico	Secundaria
21	PANCHO BYRÓN	M. Aluminiero	Primaria

22	PILATUÑA LUIS	M. Mecánico	Bachiller
23	LUIS QUISPE	M. Aluminiero	Superior
24	QUIZNIA LUIS	Mecánico	Primaria
25	TENE MANUEL	Vidriero	Bachiller
26	TIGSI DARIO	Mecánico	Bachiller
27	TINGO CRISTIAN	Aluminiero	Primaria
28	TIGSI ANIBAL	Mecánico	Primaria
29	VILEMA JUAN	M. mecánico	Bachiller
30	VILLA MILTÓN	Oficial. Aluminiero	Primaria
31	VILLA LUIS	M. Mecánico	Secundaria
32	YAGOS HUGO	Oficial. Aluminiero	Primaria

Elaborado por: Autor

Fuente: Industrias Metálicas Vilema

1.4.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL

A través de este organigrama la empresa Industrias Metálicas Vilema, detallará las funciones principales de cada unidad administrativa, identificando los diferentes niveles jerárquicos existentes y sus respectivas funciones.

GERENCIA

- Representar legal y extrajudicialmente a la empresa.
- Cumplir y hacer cumplir las leyes y reglamentos internos.
- Definir planes de trabajo de cada área de la empresa.
- Ordenar el gasto, realizar las operaciones y contratos requeridos para el funcionamiento de la empresa.
- Determinar las listas de precios de los productos vigentes en el mercado.

- Analizar el informe realizado por los vendedores y tomar decisiones.
- Contratar el personal que estime necesario para el cumplimiento de los fines de la empresa.
- Distribuir los cargos entre las diferentes dependencias, conforme a las necesidades de las mismas.
- Dirigir las reuniones de trabajo.

CONTABILIDAD

- Registrar en el sistema las operaciones comerciales de la empresa.
- Preparar y revisar facturas.
- Tramitar facturas devueltas.
- Registrar y controlar el pago de los clientes y proveedores.
- Controlar a través del kardex los inventarios.
- Elaborar el plan anual de compras y ejecutarlo.
- Diseñar y planificar la nómina de la empresa.
- Elaborar y revisar las planillas de salarios.
- Llevar la contabilidad de la empresa.
- Presentar las declaraciones de impuestos, retenciones y demás obligaciones tributarias a que hubiere lugar.
- Ordenar y clasificar los comprobantes contables.
- Llevar el control de cuentas corrientes bancarias.
- Llevar el archivo contable de la empresa.
- Preparar los informes y Estados Financieros de la empresa.
- Proponer y ejecutar las estrategias necesarias para mejorar la gestión presupuestal y financiera de la empresa.

SECRETARIA

- Coordinar de acuerdo con instrucciones, reuniones y eventos que deba atender el superior inmediato, llevar la agenda correspondiente y recordar a su superior y a los demás funcionarios los compromisos adquiridos.
- Tomar dictados, proyectar y transcribir cualquier tipo de documento que le solicite el propietario.
- Recibir y coordinar el envío de la correspondencia.
- Llevar el archivo y suministrar la información del mismo cuando se la requiera.
- Efectuar las llamadas telefónicas y realizar los contactos que le sean solicitados para el funcionamiento de la Gerencia.
- Velar por la adecuada presentación de la oficina, el buen uso y cuidado de los elementos de trabajo a su cargo.
- Llevar controles periódicos sobre consumo de bienes y suministros de oficina, con el fin de determinar su necesidad real y presentar el programa de requerimientos correspondiente.

VENDEDOR

Se encarga de la comercialización de las prendas de vestir para trabajo y equipos de seguridad industrial, sus funciones son:

- Captar y dar seguimiento a los clientes
- Mantener contactos con los clientes a nivel nacional.
- Establecer semestralmente las metas de ventas.
- Promocionar y publicitar los productos que elabora la empresa.
- Llevar un control individual de todas las cuentas por cobrar.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Este departamento se encarga de la confección de las prendas de vestir y esta integrado por dos unidades.

JEFE DE PRODUCCIÓN

- Dirigir y controlar los procesos de cálculo, diseño, fabricación y protección, hasta el montaje en obra de cualquier tipo de concepción estructural encargada por los clientes de la empresa.
- Localizar, seleccionar y establecer fuentes de abastecimiento de materias primas, suministros y servicios a la empresa.
- Negociar condiciones de entrega, pago, tratos necesarios en caso de rechazo y ajustes.
- Elaborar el control de existencias

CARPINTEROS

- Construir y reparar muebles de madera, aglomerados o materiales similares.
- Leer e interpretar planos y órdenes de trabajo.
- Operar máquinas, equipos y herramientas, en la ejecución de las diversas operaciones que demanda la construcción del mueble, puertas, ventanas, escaleras y revestimientos.
- Ejecutar el acabado del producto con procedimientos y técnicas de pintado, laqueado y otros.
- Seleccionar y preparar los materiales.
- Ejecutar el ensamblado, montaje y fijación de las construcciones de madera.
- Ejecutar el mantenimiento preventivo de máquinas y equipos de producción.
- Aplicar criterios de productividad en el puesto de trabajo respetando las normas y especificaciones técnicas del producto y el proceso.

- Capacidad para resolver problemas técnicos y establecer mejoras en el proceso productivo.
- Capacidad para trabajar en equipo, valorar y cumplir las normas o disposiciones de seguridad y calidad de la empresa.

ALUMINEROS

- Adquisición de hoja de medidas y modelo del artículo o producto
- Chequeo Revisión de hoja de registro medidas y modelo de del artículo a construir.
- Preguntar y aclarar cualquier duda al a la secretaria encargada de Producción o al gerente.
- Cortar la materia prima de acuerdo a las medidas y de acuerdo al color de aluminio.
- Taladrar o hacer huecos para el ensamblaje de las materias primas cortadas de acuerdo al modelo del artículo seleccionado por el cliente.
- Ensamblaje las materias primas o piezas a través de tornillos.
- Corte de vidrio de acuerdo a las medidas una vez armado el artículo.
- Incrustar en el producto los accesorios como cerraduras, seguros, felpa y otros pequeños adornos.
- Instalar el producto en la construcción predestinada.
- Entrega de obra.
- Cobro de saldos a clientes y entrega de llaves.

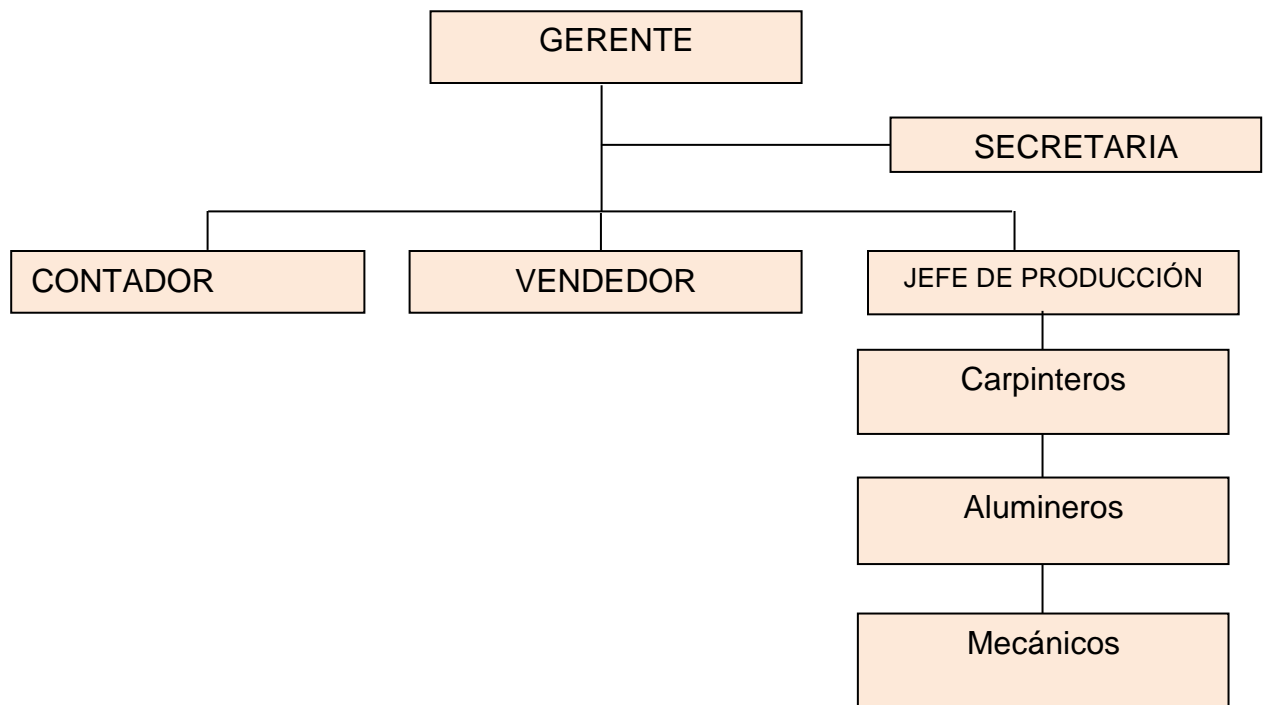
MECÁNICOS

- Interpreta planos de taller y órdenes de trabajo para la construcción e instalación de partes mecánicas.
- Prepara el trabajo en procesos operativos, materiales, equipos y herramientas de medición y control.

- Trazado y corte de planchas o elementos mecánicos.
- Construcción en planchas metálicas de depósitos, reservorios, tolvas, otros depósitos y ductos para la industria en general y para la minería.
- Control de calidad de acuerdo a normas.
- Construcción de postes metálicos con el empleo de soldadura oxiacetilénica y eléctrica; operaciones de banco y ajuste.
- Ensamblaje y montaje con diferentes tipos de uniones.
- Cálculo y control de resistencias de materiales según normas técnicas.

GRÁFICO Nº 3

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE INDUSTRIAS METÁLICAS VILEMA



Elaborado por: Diego Santillán
Fuente: Industrias Metálicas Vilema

1.5. MARCO TEÓRICO

Se describirá los aspectos teóricos y términos básicos que sustentan el trabajo de investigación.

1.5.1. DEFINICIONES DE GESTION TALENTO HUMANO SEGÚN VARIOS AUTORES

Consiste en recopilar y usar información para apoyar las decisiones acerca de invertir recursos en las actividades de recursos humanos. Un plan de recursos humanos especifica las alternativas seleccionadas por medio de las decisiones de recursos humanos, y los atributos de las normas que se utilizaran para evaluarlas.(2)

Wherter William en su libro Planificación estratégica del Personal anota que es el proceso por el que una empresa asegura el número suficiente de personal, con cualificación necesaria, en puestos adecuados en el tiempo oportuno para hacer las cosas más útiles y rentables. Es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serían necesarios, el departamento de personal puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otras más.(3)

Idalberto Chiavenato anota que se refiere a la manera como la función de recursos humanos puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados.(4)

1.5.2. IMPORTANCIA DEL TALENTO HUMANO

Estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La Gestión del Talento Humano se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la Gestión del Talento Humano funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.(5)

La Gestión del Talento Humano implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el

marketing y las ventas. Algunas empresas llevan a cabo parte de estas medidas, pero son pocas las que las aplican todas de forma simultánea. La aplicación de estas medidas es independiente del sector industrial al que pertenezca la empresa: así, compañías tan distintas como IBM, Marks & Spencer y McDonalds aplican esta política empresarial, al igual que varias empresas del sector público.

Existen tres clases fundamentales de relaciones empresario-trabajadores. Por lo general, la negociación colectiva es el proceso de negociación entre empresarios y sindicatos de trabajadores para establecer de modo conjunto los niveles salariales y las condiciones laborales, pero este tipo de colectivismo se aplica cada vez menos en los países con políticas económicas ultraliberales. El segundo tipo es la aplicación de las políticas de Gestión del Talento Humano. Sin embargo, el tercer tipo es el más común: la organización jerárquica en la que los gestores o directivos imponen sus decisiones de forma independiente de la negociación colectiva o la Gestión del Talento Humano.

Permitir la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y en la organización de la actividad implica darles información adicional y consultarles sobre cómo deben desarrollarse estas actividades. La clave de la Gestión del Talento Humano reside en que la comunicación fluya del nivel superior al nivel inferior y viceversa. No basta con breves reuniones ni con una transmisión de órdenes de los gestores a los trabajadores. La participación activa de los trabajadores requiere la creación de grupos de reflexión para solucionar los distintos problemas y reuniones periódicas entre éstos y los gestores de la empresa. Estas reuniones subrayan la importancia del control de calidad de los bienes y servicios producidos por la compañía. Esa participación permite que la empresa aproveche al máximo la preparación de sus trabajadores, así como sus iniciativas. De esta forma, se fomenta, en ciertos casos, una relación de confianza entre el empresario y sus subordinados.

El segundo elemento de la Gestión del Talento Humano relaciona los salarios con la productividad de cada trabajador. En vez de pagar un salario homogéneo en función del trabajo, como ocurre cuando se aplica la negociación colectiva, el salario se establece en función de la productividad de cada uno y de la buena marcha de la empresa. Los trabajadores reciben un pago por obra o rendimiento. El reparto de parte de los beneficios y de acciones entre los trabajadores asegura la vinculación de la remuneración laboral con el buen funcionamiento. Cuando se reparten beneficios entre los trabajadores se paga un suplemento en función de la situación financiera de la empresa, que puede consistir en acciones que no han de ser vendidas antes de un periodo determinado, esto ayuda a que los empleados se preocupen por la situación de la empresa e implica que ambas partes participen del riesgo y de los beneficios de la compañía.

Las organizaciones que aplican la Gestión del Talento Humano dedican parte de sus recursos a la selección de personal y a la formación profesional de éste. Intentan contratar a trabajadores que puedan ocupar diferentes puestos en vez de aplicar estrictas demarcaciones de cada tipo de trabajo. Los trabajadores deben poder adaptarse a los cambios en las condiciones laborales, negociando de modo periódico el número de horas laborales. Estas organizaciones pretenden eliminar las tradicionales jerarquías que distinguen entre trabajadores de cuello blanco y operarios u obreros. Los empleados deben recibir el mismo trato en cuanto a modalidades de pago, fijación de objetivos y otros beneficios, como los bonos de comida o los vales de restaurante.

1.5.3 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

1.5.3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Ante la importancia del tema y el interés que numerosas organizaciones manifiestan en implementarlo, pareciera que este tema es de reciente aparición, sin embargo su estudio data del año 1973, cuando el Departamento de Estado Norteamericano

decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal, pues era éste un problema de permanente preocupación. Fue entonces cuando se encomendó a David McClelland, de Hay/McBer Consulting, el estudio de la contratación de jóvenes agentes del servicio exterior de información (FIS).

El estudio se orientó a detectar las características presentes en las personas a seleccionar; características que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral. Se tomó como variable fundamental el desempeño en el puesto de trabajo de un grupo de personas consideradas de excelente desempeño, luego de un largo periodo de estudio se comprobó que "... hacerlo bien en el puesto de trabajo" está más ligado a características propias de la persona, a sus competencias, que a aspectos como conocimientos y habilidades, criterios utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como la biografía, la experiencia y la profesión (estos últimos relativamente creíbles y confiables).

En 1986 un grupo de profesionales se une al grupo inglés e intenta diseñar un modelo específico para las empresas españolas utilizando para ello técnicas activas (simulaciones reales) para medir las habilidades requeridas en los diferentes cargos, con lo que se destaca la unión entre el departamento de Recursos Humanos con las demás áreas de la organización para apoyarlas en el conocimiento de su gente y mejorar la eficacia en el desarrollo de sus funciones.

En 1988 se presenta un proyecto, fruto del estudio de varios años, sobre las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en cuenta para garantizar desempeños laborales exitosos. Este proyecto se presenta a la Asociación Española de Personal: AEDIPE: Desde entonces se cambia el término "Habilidades" por "Competencias" y se inicia su difusión con mucho éxito.

En 1996, el economista holandés Leonardo Mertens presenta en la ciudad de Guanajuato una versión preliminar del libro: "Competencia Laboral: Sistemas,

Surgimiento y Modelos” dentro del marco del Seminario Internacional “Formación basada en Competencia Laboral: situación actual y perspectivas”.

Más adelante, en el marco de la celebración de los 40 años el SENA(6), se publica el libro de Mertens, primera edición en español con el propósito de contribuir a que en Latinoamérica se desarrollen los procesos de reflexión y toma de decisiones alrededor de la implementación de las competencias laborales.

En el extranjero son algunas las organizaciones que desde hace varios años vienen implementando La Gestión por Competencias, lo cual ha permitido que dentro de las áreas de Recursos Humanos se tenga un gran impacto y una contribución significativa en el logro de los objetivos organizacionales. Algunas empresas internacionales que trabajan bajo este enfoque son: Pepsi, Foods & Beverages, American Express, Colgate Palmolive Internacional, Alcatel Internacional, Motorola, Walt Disney, entre muchas otras.

1.5.3.2 CONCEPTO DE COMPETENCIAS

Desde el Siglo XV, el verbo “competir” significó “pelear con”, generando sustantivos como competencias, competidor y el adjetivo competitivo. En la actualidad han sido varios los estudiosos que han definido, COMPETENCIAS, concepto alrededor del cual encontramos dos enfoques:

ENFOQUE AMERICANO:

“Un conjunto de conocimientos, actitudes y destrezas relacionadas que afectan la mayor parte de un trabajo: que correlacionan con el rendimiento en el trabajo; que pueden ser medidas contra estándares bien aceptados y que pueden ser mejoradas vía entrenamiento y desarrollo”(7)

“Son el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades, aptitudes, que tienen las personas y que las predispone a realizar un conjunto de actividades con un buen nivel de desempeño”.(8)

Este enfoque se basa fundamentalmente en causas profundas del comportamiento como son los conocimientos, aptitudes, rasgos de personalidad, motivos, etc, es decir las causas del rendimiento.

ENFOQUE EUROPEO:

“Competencia es una capacidad, por cuanto se refiere a lo que la persona es capaz de hacer, no lo que hace siempre en cualquier situación”(9).

“Conjuntos de comportamientos observables que permiten responder eficaz y eficientemente a las exigencias planteadas por un trabajo”(10).

En éste enfoque a su vez se ha tomado mayor énfasis en la descripción de los **comportamientos laborables observables**, es decir el rendimiento laboral.

El propósito de ésta orientación, ha sido elevar los estándares de rendimiento laboral, mediante la identificación de actividades claves que conducen a resultados de éxito. Este enfoque nació con el propósito de capacitar y entrenar en la ejecución de ciertas actividades claves que se denominan COMPETENCIAS, es por esto que en ésta perspectiva, las palabras “competencias”, “actividades claves” o “comportamientos de trabajo” son equivalentes.

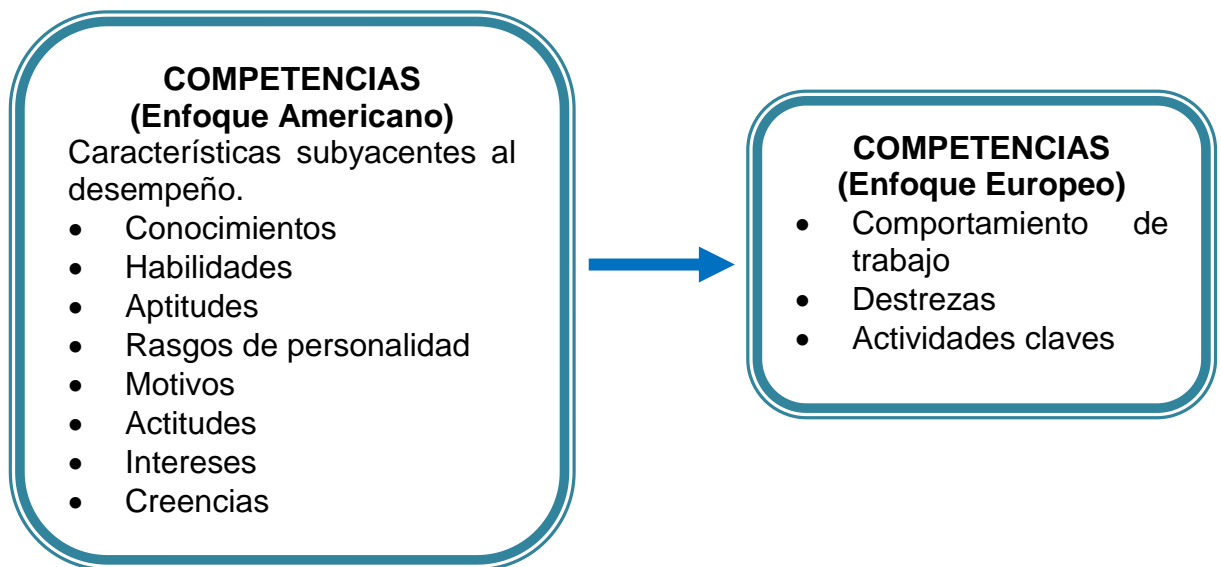
Los enfoques americano y europeo son semejantes en la relevancia que dan al concepto de competencias relacionándolo con los comportamientos de las personas. Su diferencia es que los primeros parten de las causas que producen los comportamientos y los segundos de los comportamientos observables.

El utilizar cualquiera de estos dos enfoques por separado es limitar su aplicación, puesto que para identificar las causas del comportamiento, es necesario conocer las actividades que se ejecutan y por el contrario, para capacitar en la ejecución de actividades es necesario identificar las destrezas y conocimientos.

Los dos enfoques no deben ser percibidos como contradictorios, puesto que no destacan distintos aspectos del desempeño laboral, sino por el contrario, los dos aportan, conceptualmente hablando, a un Modelo de Competencias más práctico.

De manera gráfica tenemos:

GRÁFICO Nº 4
ENFOQUE POR COMPETENCIAS

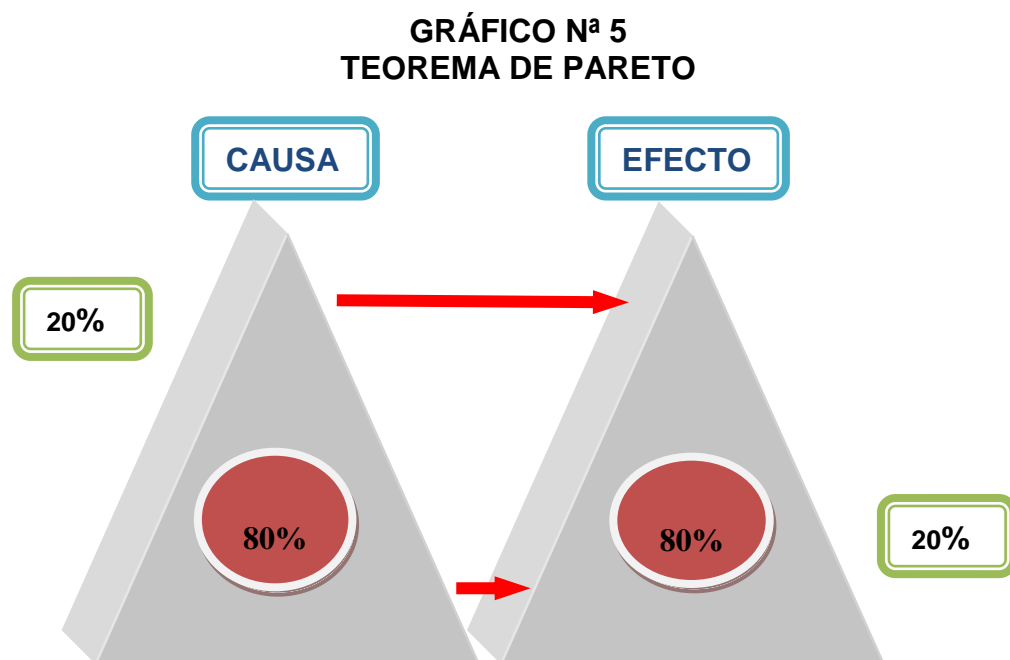


Considerando que las dos tendencias dan buenas bases para cimentar un concepto más apropiado, es preferible hablar de modelos de competencias o modelo de rendimiento, en lugar de competencias aisladas:

“Un modelo de competencias (o rendimiento) es una hipótesis sobre las características personales necesarias para desempeñar actividades claves según ciertos criterios de eficacia”.(11)

Desglosando éste concepto se puede decir que las competencias son los conocimientos, actitudes, aptitudes, rasgos de personalidad, motivos, entre otras, las mismas que desempeñadas en el máximo nivel de rendimiento, conducen al logro de resultados de impacto.

Es importante introducir un criterio muy válido dentro de la teoría de competencias, que son las actividades esenciales o áreas claves de resultados, las cuales conducen a resultados de impacto, para ello es importante mencionar que es una aplicación del Teorema de Pareto aplicado a los puestos de trabajo. En su forma más general el teorema dice: “el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de las causas secundarias generan apenas el 20% de los resultados”. La idea es que se identifiquen el 20% de actividades esenciales (causas), que generan el 80% de resultados para la organización.



1.5.4. CLASES DE COMPETENCIAS

Se conocen algunas clasificaciones de competencias. Se citan algunas:

DIFERENCIADORAS Y DE UMBRAL:

DIREFENCIADORAS.- Son aquellas características personales que distinguen un desempeño normal de uno sobresaliente o exitoso, vale decir es una cualidad particular que hace que una persona en las mismas circunstancias de otra, con su misma preparación y en condiciones idénticas, se desempeñe en forma superior.

El reconocimiento de estas características ha permitido demostrar que no es la formación académica, por ejemplo, la que agrega valor al desempeño de un cargo.

Las competencias de **UMBRA**L son las que permiten un desempeño normal o adecuado y ha sido la identificación de estas competencias lo que ha caracterizado los procesos tradicionales de selección de personal, es decir, se ha buscado quien pueda desempeñar adecuadamente un cargo y no quién lo pueda desempeñar en forma exitosa o sobresaliente.

OTRA CLASIFICACIÓN.

Esta clasificación, hace referencia a cinco aspectos que hacen relación con el desempeño:

- a) Competencias Relacionadas con el **SABER**: conjunto de conocimientos relacionados con el carácter técnico (realización de tareas) y social (orientados a las relaciones interpersonales).
- b) Competencias relacionadas con el **SABER HACER**: habilidades y destrezas innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje. Podemos decir que poco importa que conozca las técnicas e instrumentos, sino que sepa aplicarlos en una situación de trabajo.

c) Competencias relacionadas con el **SABER ESTAR**: esto se refiere a actitudes. Es decir no es suficiente con que la persona sepa hacerlo y lo haga, es importante que se ajuste a las normas y reglas de la organización.

d) Competencias relacionadas con el **QUERER HACER**: estamos hablando sobre aspectos motivacionales de la persona, es decir que la persona debe querer llevar a cabo los comportamientos que componen las competencias

e) Competencias relacionadas con el **PODER HACER**: conjunto de factores relacionados con:

Desde el punto de vista individual: la capacidad personal (las aptitudes y rasgos personales).

Desde el punto de vista situacional: diferentes situaciones que pueden favorecer o no el desempeño de una competencia. Ej. La presencia de un jefe autoritario, la presencia de un grupo presionante, etc.

Conceptualmente hablando, se puede decir que los conocimientos y destrezas son competencias “duras”, lo constituyen los requerimientos profesionales y técnicos para ejecutar el trabajo. En cambio las otras competencias (aptitudes, rasgos de personalidad, motivos, actitudes, entre otras), son competencias “blandas”, esto es características que se relacionan más con la “disposición” o motivaciones del individuo para ejecutar las tareas, que con su capacidad profesional.

Además tenemos competencias transversales como los valores, que son las creencias que atribuyen juicios morales a personas, situaciones o eventos, que guían la conducta ética. Estas competencias no son parte de los perfiles, puesto que están inmersos en el cargo, los valores en sí mismos no conducen a un mejor desempeño, más bien aseguran la ausencia de las conductas que pueden ser contraproducentes y no éticas.

Se conocen igualmente las competencias claves de la organización, también conocidas como competencias esenciales (core-competences), que son aquellas características organizacionales que la hacen inimitable y que aportan ventaja competitiva a la organización.

Para visualizar mejor la importancia de este tipo de competencias, es acertado citar un ejemplo muy conocido:

“El Dr. Enrique Ogliastri menciona en su artículo sobre este tema publicado en la revista “Dinero” de Noviembre de 1999, haciendo referencia a las competencias esenciales de la SONY, que la ventaja competitiva de esta empresa no es hacer televisores o equipos electrónicos, sino la capacidad para miniaturizar e integrar tendencias tecnológicas. Es lo que la hace diferente, es su factor clave de éxito.”(12)

1.5.5 DIFERENCIAS ENTRE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS TRADICIONAL Y LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.

Las expectativas de las funciones de Recursos Humanos dentro de las organizaciones está cambiando cada día; tradicionalmente la gestión del área de Recursos Humanos, ha sido meramente operativa y funcional, que tenía que ver puntualmente con los subsistemas de selección, capacitación, evaluación y salarios, pero actualmente ésta área, se está delineando cada vez más como un factor estratégico dentro de la organización.

...”Recursos Humanos se ha responsabilizado de actividades transaccionales y administrativas como selección de personal, seguimiento de fichas de empleados, administración de retribuciones y beneficios, y atención a las preocupaciones de los empleados. Hoy, en cambio el papel de Recursos Humanos se está convirtiendo rápidamente en la creación de una organización que añada valor para sus accionistas, clientes y empleados”(13).

El área de Recursos Humanos, abandona el enfoque tradicional de tipo operativo y evoluciona hacia una nueva concepción como pilar trascendental en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, implementando y desarrollando programas que apoyen el funcionamiento de la empresa, siempre con la visión de generar valor para la organización.

Así pues en el enfoque tradicional, las acciones estaban dirigidas a solucionar los problemas que ya se han planteado, en cambio en el enfoque estratégico, se intenta anticipar a los problemas y dificultades con el fin de evitarlos o minimizarlos, a través de una planificación que permita identificar al personal que va a tener un rendimiento superior, y a las acciones que desarrollen de mejor manera este rendimiento, en consecuencia estamos hablando de GESTION POR COMPETENCIAS.

Partiendo de ésta premisa, se debe considerar que la Gestión por Competencias se nutre del plan estratégico, bajo ésta perspectiva sus procesos estarán alineados a la misión y visión de la organización, que será el norte que guiará sus procedimientos.

Otra diferencia básicas que existe entre la gestión tradicional y por Competencias, se centra en el hecho que en la primera, las actividades tradicionales del área de Recursos Humanos, son fines en sí mismas, es decir se llevan a cabo en forma aislada, cada una tiene un propósito que no logra relacionarse una con otra, cada una alcanza a cumplir propósitos que no siempre agregan valor y en muchos casos no existe relación con los objetivos organizacionales, así por ejemplo el área de capacitación de una organización, tiene como función fundamental el promover y ejecutar programas de capacitación en si mismos, sin obedecer muchas veces a un plan estratégico, lo que no logra definir cuál es el valor agregado para la organización y las personas, tampoco se determina las guías de gestión que permitan valorar la contribución de la capacitación; pero lo que si es fácil determinar es el costo que esto tiene para la organización, y en muchos casos, es preciso reducir estos programas por no encontrar su beneficio real.

La Gestión de Recursos Humanos por Competencias, parte del principio que la administración debe ser integrada, es decir que todos sus subsistemas trabajen en función del plan estratégico de la Organización. Como lo manifiesta Pereda: “...., serán los objetivos y planes empresariales los que definirán el marco dentro del cual se va a gestionar los recursos humanos de la organización “(14).

Partiendo de los objetivos estratégicos de la Organización, el área de Recursos Humanos puede definir su plan estratégico a largo, mediano y corto plazo y de ésta forma integrar todos los subsistemas en función de esos objetivos y planes.

Por ejemplo, en el caso de que un objetivo estratégico de la empresa sea incrementar en un 10% las ventas en un plazo de tres años, considerando la apertura de nuevos locales en las ciudades de Quito y Guayaquil dentro de los próximos dos años. Recursos Humanos dentro de su plan estratégico debe contemplar las competencias que requerirá el personal del área comercial, así mismo determinará la cantidad del personal necesario para “garantizar” el cumplimiento de este objetivo estratégico establecido por la empresa.

1.5.6 CAPITAL HUMANO Y GESTIÓN POR COMPETENCIA

La gestión de recursos humanos por competencias es una nueva tendencia que se está aplicando con mucho éxito en instituciones de vanguardia en diversos países del mundo.

El propósito general de este enfoque es contribuir con la productividad y competitividad de las organizaciones, mediante la potenciación de su capital humano. Específicamente, el enfoque pretende:

- a) Establecer los resultados claves que crean valor a la organización,
- b) Identificar las competencias críticas —comportamientos laborales— que requiere el personal, para lograr esos resultados con efectividad y eficiencia.

Debe mencionarse que diversas publicaciones empresariales como Fortune, Harvard Business, HR Magazine, etc., subrayan el hecho de que la gestión por competencias es el enfoque que utilizan las llamadas organizaciones de alto rendimiento. Estas organizaciones se caracterizan por una fuerte orientación a lograr al máximo desempeño en cualquier aspecto de su gestión, lo cual ilustra que adoptar el enfoque de competencias, supone un compromiso institucional serio con el máximo desempeño.(15)

El enfoque de competencias se concreta en las llamadas normas de competencia laboral que se las utiliza para capacitar al personal según los criterios establecidos en la norma, las mismas que están contextualizadas a la organización. Sin normas de competencia, es muy difícil:

- a) tener un referente claro para juzgar la competencia del personal,
- b) implantar programas de mejora del desempeño y
- c) apoyar eficazmente a la productividad de la institución.

Hay que destacar que la gestión por competencias, es el enfoque requerido por las normas ISO 9001:2008 para certificar a las organizaciones en el capítulo 6 relativo a los recursos humanos y en las Normas de Basilea II, en lo concerniente al riesgo operativo.

Como la administración de recursos humanos por competencias tiene un enfoque holístico, es necesario que los encargados de su implantación conozcan la manera de desarrollar todos los subsistemas de recursos humanos bajo este enfoque.

1.5.6.1 GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Capital es la cantidad de dinero o valor que produce interés o utilidad. Elemento o factor de la producción formado por la riqueza acumulada.

- Humano relativo al hombre o propio de él.

- Gestión efectuar acciones para el logro de los objetivos.

Competencia aptitud, cualidad, que hace que las personas sean aptas para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

Estos términos por separado no nos dan mucha claridad o luz de su utilización en la administración del RRHH, sin embargo veamos las interacciones que se suceden entre ellos.

Capital humano es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente.

En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo" es algo confuso. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

Gestión por competencia herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

1.6 BENEFICIOS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

La implantación exitosa de un sistema de certificación de competencias laborales puede traducirse en los siguientes beneficios:

- Los empleadores dispondrán de estándares definidos y aceptados para hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal; apoyar procesos de evaluación del desempeño con las normas y estándares definidos y, en general, para orientar su inversión en desarrollos de recursos humanos.
- Los trabajadores contarán con un mecanismo para certificar los conocimientos adquiridos, las habilidades y actitudes desarrolladas en su vida laboral y profesional, mejorando sus posibilidades de movilidad laboral, dentro o entre distintos sectores productivos y dispondrán de información sobre los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el adecuado desempeño de sus funciones y para planificar posibles trayectorias de desarrollos personal y profesional.
- Los organismos de formación contarán con información generada y validada para orientar su oferta académica tanto en términos de pertinencia como de calidad. El sistema de certificación constituirá un incentivo para que su oferta académica se alinee con los requerimientos del mundo del trabajo en general.

1.7 RELACIÓN EMPRESA COMPETENCIA

La competencia es aquella organización que se encarga de elaborar los mismos productos que otra empresa.

En el mercado la empresa se enfrenta a la gran tarea que tiene con el consumidor para satisfacer sus necesidades, además se presentan aquellas empresas que producen lo mismo a los cuales les debemos tomar importancia.

Esta competencia es la causa de las rivalidades que representa la economía, es importante estar pendiente de las competencias ya que definen los precios y la calidad en del mismo y así podemos saber si nuestro producto es competente y satisfactorio para la sociedad.

1.8 PERFILES DE COMPETENCIA

1.8.1. DEFINICIÓN

Es el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior.(15)

Un perfil de competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por tanto, cada empresa adecuará los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma.

Cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo; debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo

1.8.2. TIPOS DE PERFILES DE COMPETENCIA

1.8.2.1 PERFILES HARD

Es en el que se concentran los conocimientos y capacidades necesarios, de acuerdo a la complejidad técnica y de gestión, así como el nivel de responsabilidad del mismo. (17)

1.8.2.2. PERFILES SOFT

Es el que está constituido por aquellas conductas o comportamientos requeridos para alcanzar un desempeño óptimo en el puesto.

1.8.3 DEFINICION DE DESEMPEÑO LABORAL

Se define el desempeño según García (2001), como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Cravino (2006) define la gestión del desempeño, como un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente.(18)

Gestión del desempeño	Evaluación de desempeño
<ul style="list-style-type: none">▪ Ligado a objetivos del negocio hacia los que encauza los individuales▪ Enfatiza el proceso▪ Realizado por la línea▪ Orientado al largo plazo▪ Integra resultados y competencias con acciones de mejoramiento	<ul style="list-style-type: none">▪ Los factores a evaluar se definen de manera limitada en función del puesto▪ Enfatiza la evaluación▪ Realizado por RRHH▪ Orientado al corto plazo▪ Los resultados son críticos

1.8.4 OBJETIVOS DE LA GESTION DEL DESEMPEÑO

El objetivo fundamental de la gestión del desempeño es incrementar la eficacia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos, la mejora de los rendimientos personales y la orientación coordinada de estos hacia los objetivos generales.

Varios son los autores que se refieren a la gestión del desempeño, importancia y necesidad, sin embargo en la literatura consultada no resultó abundante la propuesta de formas de proceder para su implantación en las organizaciones, pudiéndose referir los que se señalan a continuación:

La Gestión del Desempeño es un proceso integrado y continuo que tiene tres fases: planificación, coaching y revisión.

GRÁFICO Nº 6

FASES DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO



Fuente: Capital Humano (1995).
Elaborado: El Autor

1.8.5 CARACTERÍSTICAS DE LAS FASES DEL CICLO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO:

- Planificación: Objetivos críticos (aquellos que tienen la máxima importancia para alcanzar los resultados del puesto).
- Competencias críticas, que son las conductas que requieren ser demostradas en el trabajo diario para poder lograr los objetivos establecidos.
- Coaching: Se hace un seguimiento del desempeño con el propósito de proveer retroalimentación, y apoyar y reforzar el desempeño actual para lograr las expectativas del desempeño.
- Revisión: Evalúa el desempeño actual versus el esperado al final del ciclo para analizar las tendencias del desempeño identificando áreas de oportunidad y fortalezas que permitan planificar el logro del nivel de desempeño esperado para el año siguiente.
- Se concibe un sistema de administración del desempeño como un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como ente integrado.

1.8.6. CONTENIDO DE LAS FASES DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO. (19)



Fuente: Ruiz (2004).
Elaborado: El Autor

CONCEPTUALIZACIÓN: Se identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse. Desarrollo: Se examina donde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño (IPSS).

IMPLEMENTACIÓN: En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño. (20)

Sin embargo un IPSS, le da al empleado directo control sobre la planeación del desarrollo de su desempeño, pues ellos son los más interesados en desarrollar sus competencias para alcanzar una promoción.

RETROALIMENTACIÓN: Se hace durante todo el proceso y después de la evaluación para que el empleado sepa cómo puede mejorar su desempeño. Evaluación: Se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo están respondiendo a los objetivos. Los resultados finales se comparan con los conceptos establecidos en la fase I.

Un factor muy importante para la administración del desempeño según Ruiz (2004), es la evaluación continua del empleado, pues este sistema no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua.

En este sentido, algunos de los beneficios del Sistema de Administración del Desempeño según la autora son:

FEEDBACK:

- Luego de ser incorporada la evaluación de 360 grados, los mensajes son oídos más frecuente y oportunamente.
- Dar al empleado el feedback que necesita es el primer paso para mejorar.
- Al proporcionar un feedback concreto, los empleados saben en que enfocarse para mejorar.

METAS

- Proveer un marco racional para establecer metas, objetivos y medidas de desempeño como una base para tomar decisiones de promociones. Sin embargo, algunas empresas relacionan la evaluación del desempeño con recompensas salariales, aunque éste no es el fin de la evaluación.
- Si es administrado correctamente el empleado nunca se verá sorprendido sobre las expectativas que se tienen sobre él.
- Es efectiva en establecer un diálogo Jefe - empleado con respecto a metas.

COMUNICACIÓN:

- Fomenta la comunicación entre empleado y supervisores.

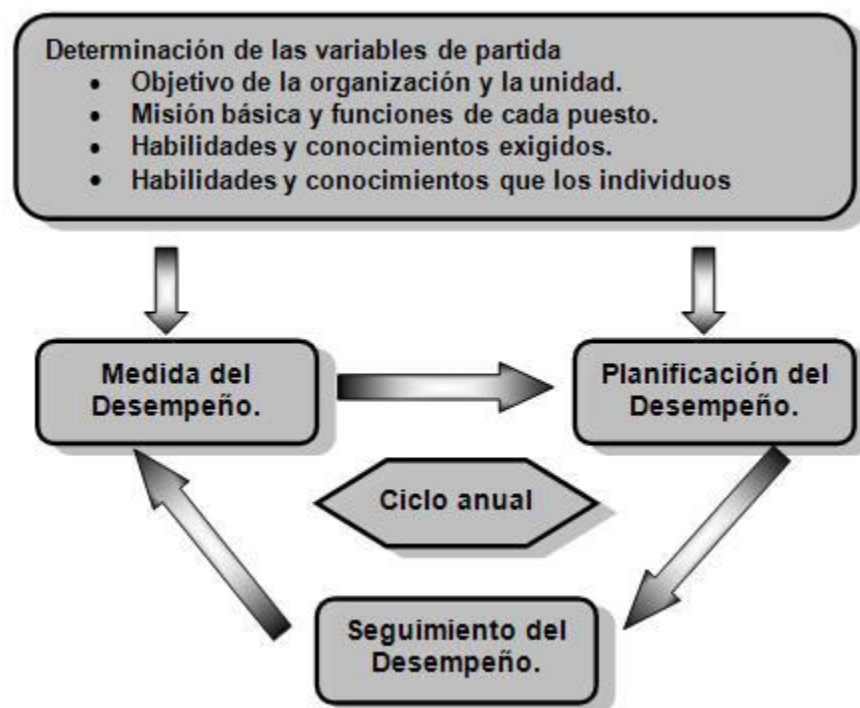
DOCUMENTACIÓN:

- Un buen Sistema de Administración del Desempeño (SAD) provee solidez, clara documentación del nivel de habilidades de un empleado y su nivel de motivación, y le permite a la unidad de Recursos Humanos establecer mejor sus fortalezas y debilidades con relación a planes sucesivos.
- Provee un rápido perfil del desempeño del empleado para recursos humanos y el jefe del empleado.

Osorio y Espinosa (1995) definen un sistema de gestión del desempeño como un proceso que adopta una secuencia cíclica anual de planificación, seguimiento y evaluación las cuales pueden ser observadas en el gráfico N° 8

GRÁFICO N° 8

SECUENCIA CÍCLICA ANUAL DE PLANIFICACIÓN.



Fuente: Osorio y Espinosa (1995).
Elaborado: Diego Santillán

1.8.6.1 CONTENIDO DE LAS FASES DE LA SECUENCIA ANUAL DEL PROCESO:

SITUACIÓN DE PARTIDA: Se debe tener información sobre la Misión básica y funciones de cada puesto, habilidades y conocimientos exigidos para un desempeño eficaz de trabajo, habilidades y conocimientos básicos del individuo. Las personas involucradas deben conocer el Sistema de Administración del Desempeño y sus principios.

PLANIFICACIÓN: El mando establece con el colaborador los “objetivos de negocio”. Para cada objetivo se cumplimenta un impreso en el que se detallan los parámetros del objetivo: acciones a realizar, resultados esperados, calendario, condiciones y limitaciones. A partir de una entrevista se discute entre mando y colaborador los aspectos de las competencias que presentan deficiencias para el puesto de trabajo actual y el cumplimiento de los objetivos. Se proponen acciones formativas o de otro tipo para subsanarlas y se establecen “objetivos de mejora o desarrollo personal” para el próximo ejercicio.

En caso de traslado o promoción a otro puesto, se acuerdan las acciones convenientes para preparar al interesado para la asimilación de las futuras funciones y responsabilidades.

SEGUIMIENTO: El mando “observa, anota y documenta” hechos, acontecimientos e incidentes críticos con el fin de acumular elementos de juicio sobre el evaluado y disponer de información y argumentos para la posterior evaluación.

Mantiene reuniones formales o bien aprovecha conversaciones informales con el colaborador para informarle periódicamente del proceso realizado, y eventualmente ofrecerle apoyo o consejo cuando sea necesario.

EVALUACIÓN: El mando se entrevista con el colaborador para examinar el grado de cumplimiento de los objetivos y las razones que hayan influido favorable o desfavorablemente en los resultados.

CAPÍTULO II

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE INDUSTRIAS METÁLICAS VILEMA

2.1 ANTECEDENTES

Industrias Metálicas Vilema es una micro empresa dedicada a la línea de cerrajería para la producción de insumos que garanticen seguridad, confort y elegancia a la industria de la construcción en la ciudad de Riobamba.

Se constituyó como empresa en el año 1995. Como una empresa familiar que ha surgido en el mercado local y regional gracias al apoyo de todos sus integrantes bajo la dirección de su propietario.

Entre los principales productos que ofrece a sus clientes tenemos:

Puertas Enrollables

Construidas con materiales de alta calidad a un precio económico y diseñadas para proveer máxima seguridad y durabilidad en cualquier aplicación industrial, comercial, o residencial.

Beneficios de las Puertas Enrollables

- Cada puerta es fabricada sobre medida y de acuerdo a las especificaciones del cliente.
- Seguridad: Máxima protección contra robo y vandalismo. Excelentes para proteger cualquier tipo de lugar interior o exterior.
- Comodidad: La puerta se enrolla de forma compacta sin quitar espacio utilizable.

Trabajos de Cerrajería

Construcción de productos de cerrajería y carpintería metálica.

- verjas,
- puertas de hierro
- Puertas de madera,
- puertas enrollables,
- Estructuras Metálicas
- Defensas de ventanas
- Ventanas de hierro
- Closets
- Modulares de cocina
- Puerta combinadas madera - hierro.

2.2. METODOLOGÍA EMPLEADA PARA LA INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación en base al desarrollo de un diagnóstico organizacional se utilizó como instrumentos de investigación: la encuesta

Para el grado de confiabilidad (K) se aplicó el 90% porque la encuesta se llevó a cabo en las instalaciones de la empresa lo cual da mayor respaldo de veracidad a respuesta. Esto deja un 10% en el Grado de error (e), que fue el porcentaje de casos reacios que arrojó una encuesta piloto anteriormente realizada.

Por no poseer estadísticas anteriores o estudios preliminares se utilizó un grado optimista de casos positivos (P) del 70% dándonos un margen de casos negativos (Q) del 30%.

2.2.1 APLICACIÓN DE ENCUESTA

La encuesta se aplicó a los clientes internos de la Empresa IMEV, en las áreas Administrativa y Producción, que conforman un grupo total de 32 colaboradores, quienes a través de la información dada permitieron conocer la realidad actual de la empresa para a partir de allí plantear una Propuesta de Gestión de Recursos Humanos por Competencias para mejorar el desempeño laboral.

2.2.1.1 TABULACIÓN DE RESULTADOS

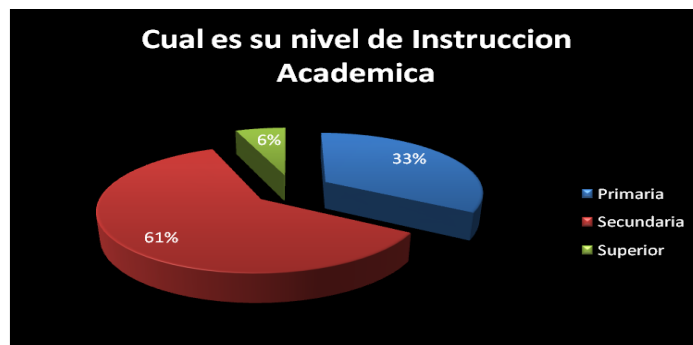
1. ¿Cuál es su nivel de instrucción académica?

TABLA Nº 2

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	11	33%
Secundaria	20	61%
Superior	2	6%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta realizada a los usuarios externos del EMMPA
Elaborado Por: Diego Santillán

Grafico 9



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV
Elaborado Por: Diego Santillán

Análisis

Para realizar la encuesta a los colaboradores de IMEV, es importante primero analizar el nivel de educación de cada uno de los trabajadores de la Empresa.

Como se puede ver en el Gráfico, el 61% de los trabajadores tiene un nivel de educación secundaria, 33% en primaria y 6% ha terminado un nivel superior, por lo que es evidente que empresa necesita un proceso de gestión de RRHH por competencias para mejorar el desempeño laboral a través de estrategias.

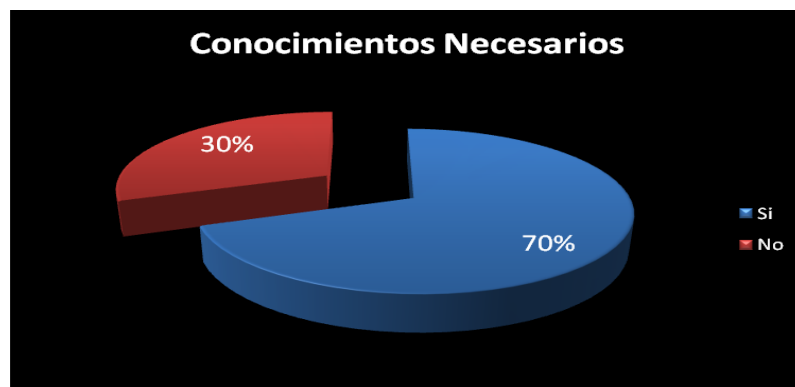
2.- ¿Cuándo ingresó a laborar en esta empresa, tenía los conocimientos necesarios para desarrollar su trabajo?

TABLA N° 3

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	70%
No	10	30%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV
Elaborado Por: Diego Santillán

Gráfico N° 10



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV
Elaborado Por: Diego Santillán

Análisis

Es importante saber si los colaboradores que entran a trabajar en la empresa, cuentan con los conocimientos necesarios para realizar sus funciones correctamente.

El resultado de la encuesta nos demuestra que un 70% de los colaboradores si tienen conocimiento práctico necesario para realizar el trabajo y un 30% no.

3.- ¿Recibió algún tipo de capacitación antes de empezar a trabajar en la empresa?

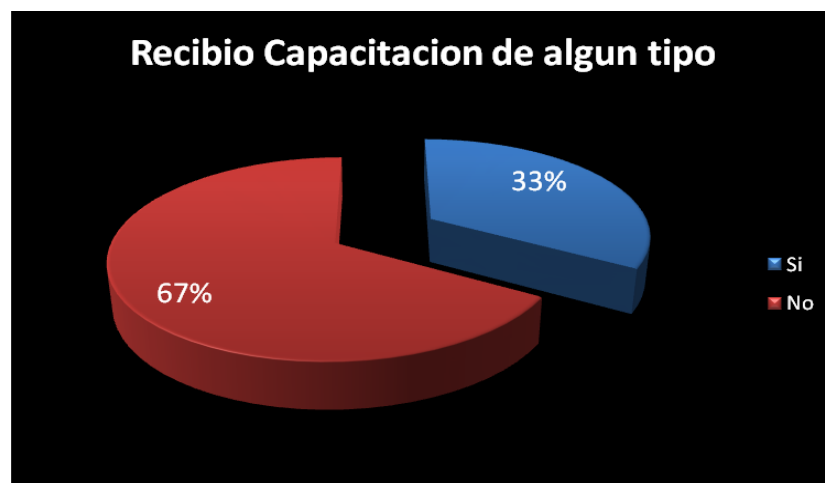
TABLA Nº 4

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	33%
No	22	67%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV

Elaborado Por: Diego Santillán

Gráfico Nº 11



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV

Elaborado Por: Diego Santillán

Análisis

El 67% de los entrevistados no han recibido un curso de capacitación previa para realizar su trabajo y un 33% si, lo cual nos indica que la mayoría de los trabajadores no sabían cuales eran las funciones que van a cumplir a cabalidad.

4.- ¿Se considera usted totalmente capacitado para desarrollar eficientemente su trabajo?

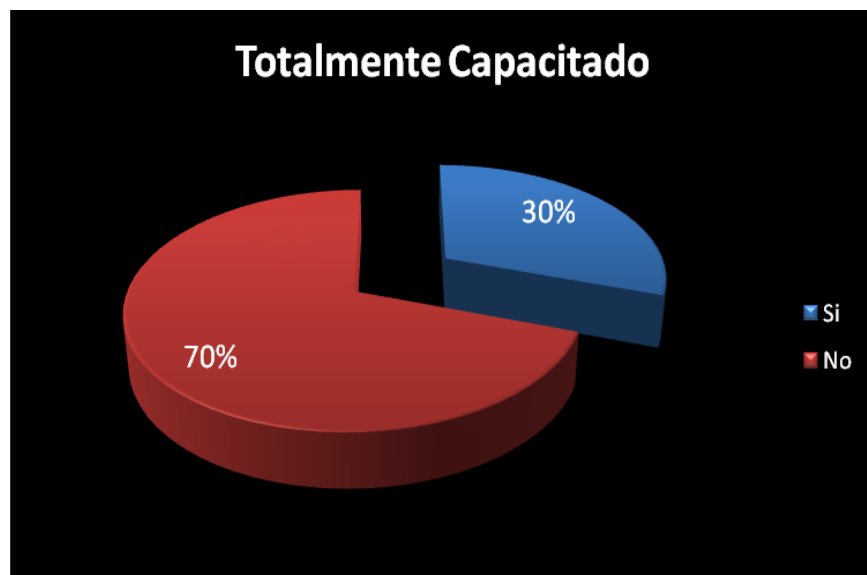
TABLA Nº 5

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	30%
No	10	70%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV

Elaborado Por: Diego Santillán

Gráfico Nº 12



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV

Elaborado Por: Diego Santillán

Análisis

Un 70% de los colaboradores no se encuentran totalmente capacitado para realizar su trabajo y un 30% nos menciona que si tienen la capacidad necesaria, la cual nos permite percibir que es indispensable cursos de capacitación constantes para que puedan mejorar su desempeño laboral en una forma eficiente.

5.- ¿En qué áreas de su actividad laboral considera que requiere mejorar sus conocimientos?

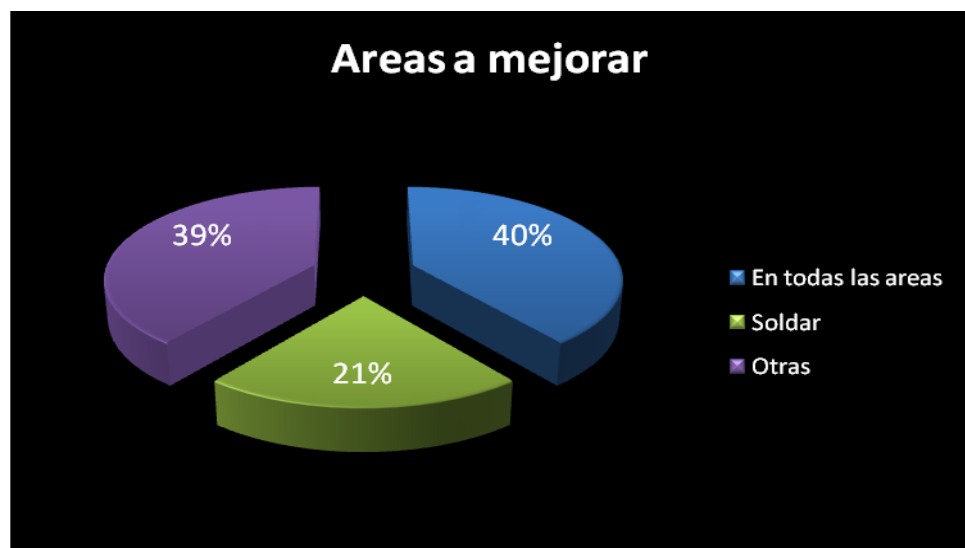
TABLA Nº 6

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
En todas la Áreas	13	40%
Soldadura	7	21%
Otros	13	39%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV

Elaborado Por: Diego Santillán

Grafico Nº 13



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV

Elaborado Por: Diego Santillán

Análisis

Según el 40% de los colaboradores todas las áreas deben mejorar, el 21% considera que el área de soldar y el 39% señala otras. Esto demuestra que los colaboradores no tienen definidas sus funciones lo que implica que los procesos de producción sean lentos.

6.- ¿Si la empresa le enviara a capacitarse en áreas relacionadas con su actividad laboral estaría usted dispuesto a asistir, en horarios fuera de su trabajo?

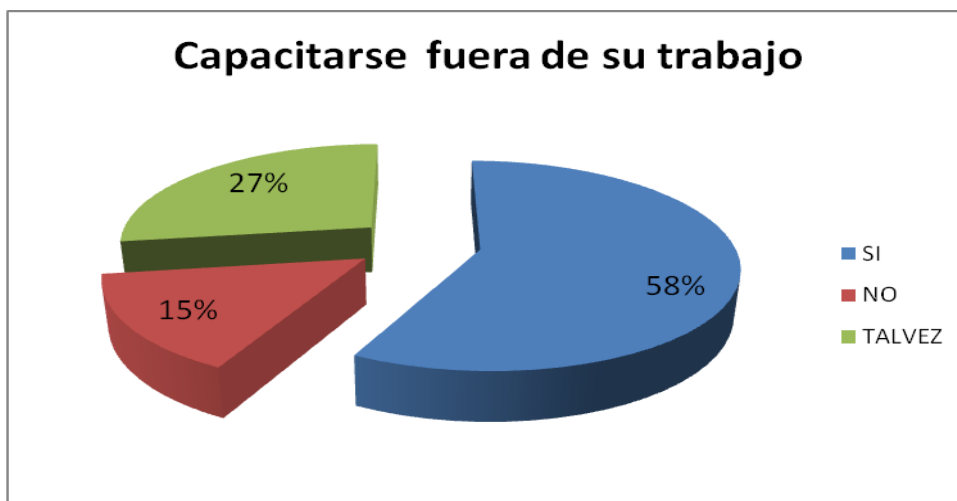
TABLA Nº 7

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	58%
No	5	15%
Talvez	9	27%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV

Elaborado Por: Diego Santillán

Grafico Nº 14



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV

Elaborado Por: Diego Santillán

Análisis

El 58% de los colaboradores están dispuestos acudir a los cursos de capacitación fuera del horario de trabajo, lo cual es bueno porque pueden mejorar su desempeño, aunque un 15% no están dispuestos y el 27% están indecisos.

7.- ¿Está usted dispuesto a trabajar, tanto como sea necesario para cumplir con sus tareas de manera eficiente?

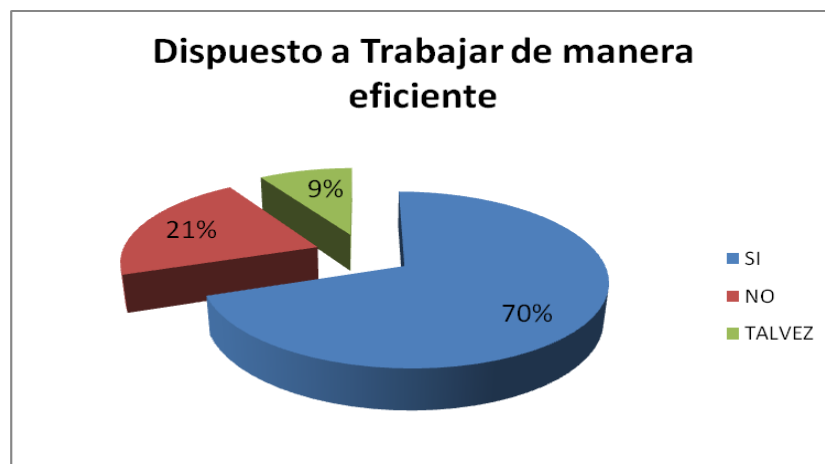
TABLA Nº 8

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Si	23	70%
No	7	21%
Talvez	3	9%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV

Elaborado Por: Diego Santillán

Grafico Nº 15



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV

Elaborado Por: Diego Santillán

Análisis

El 79% de los colaboradores están dispuestos a trabajar de manera eficiente para mejorar la productividad de la empresa un 27% se conforma con lo que son y no les interesa mejorar mientras un 9% se encuentra indeciso.

8.- ¿Considera usted que ha superado las expectativas de la empresa, con su rendimiento laboral?

TABLA Nº 9

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	64%
No	7	21%
Talvez	5	15%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos del IMEV
Elaborado Por: Diego Santillán

Grafico Nº 16



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV
Elaborado Por: Diego Santillán

Análisis

El 64% de los trabajadores están seguros de haber superado las expectativas de rendimiento en su trabajo, un 21% dice que no y el 15% señala que puede ser que han superado su rendimiento laboral.

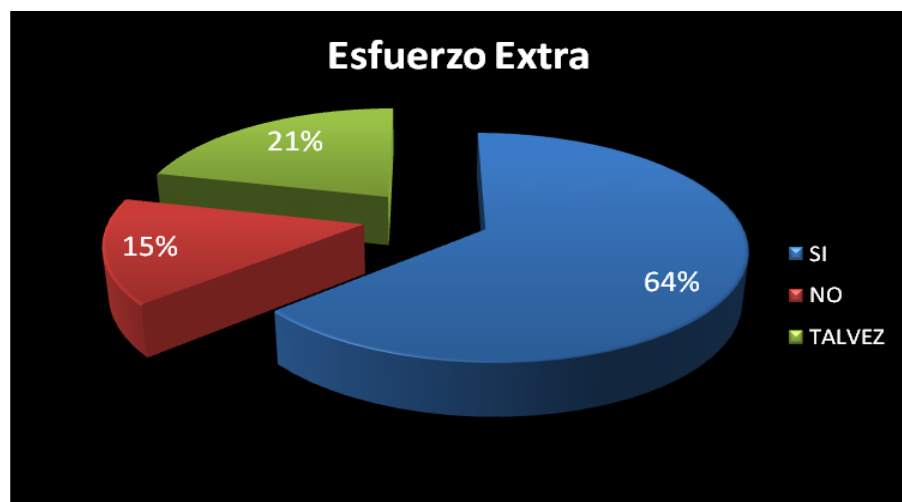
9.- ¿Está dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sean necesario para bien de la empresa?

TABLA Nº 10

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	64%
No	5	15%
Talvez	7	21%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV
Elaborado Por: Diego Santillán

Grafico Nº 17



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV
Elaborado Por: Diego Santillán

Análisis

Para mejorar el desempeño laboral dentro de la empresa el 64% de los colaboradores están dispuestos hacer un esfuerzo extra, al 15% de los colaboradores no les interesa mejorar y un 21% esta indeciso.

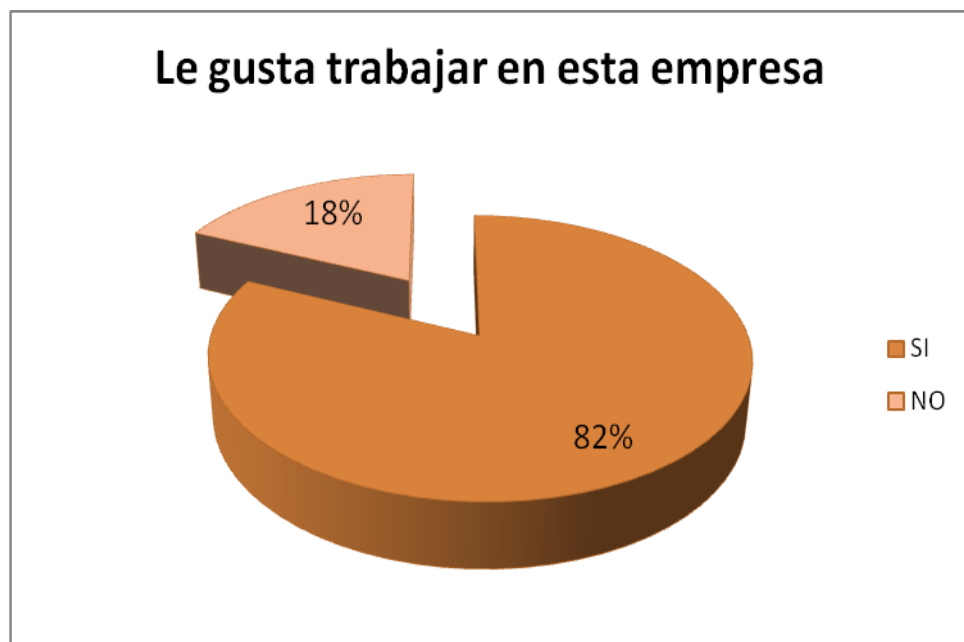
10.- ¿Le gusta trabajar en esta empresa?

TABLA Nº 11

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	82%
No	6	18%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV
Elaborado Por: Diego Santillán

Grafico Nº 18



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV
Elaborado Por: Diego Santillán

Análisis

El 82% de los trabajadores dicen sentirse a gusto en la empresa, mientras un 18% nos dice que se encuentran inconformes.

11.- ¿Se siente orgulloso de trabajar en esta empresa?

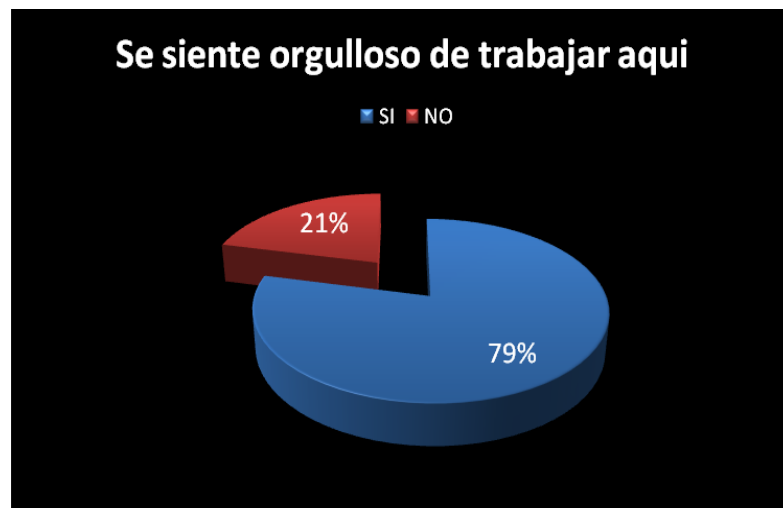
TABLA Nº 12

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	79%
No	7	21%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV

Elaborado Por: Diego Santillán

Grafico Nº 19



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV

Elaborado Por: Diego Santillán

Análisis

Dentro de la empresa es importante saber si los trabajadores se sienten orgullosos de trabajar en la empresa por lo tanto el 79% de los encuestados nos manifestaron que si y un 21% sienten que no.

12.- ¿Su estado de ánimo en el trabajo, es generalmente bueno?

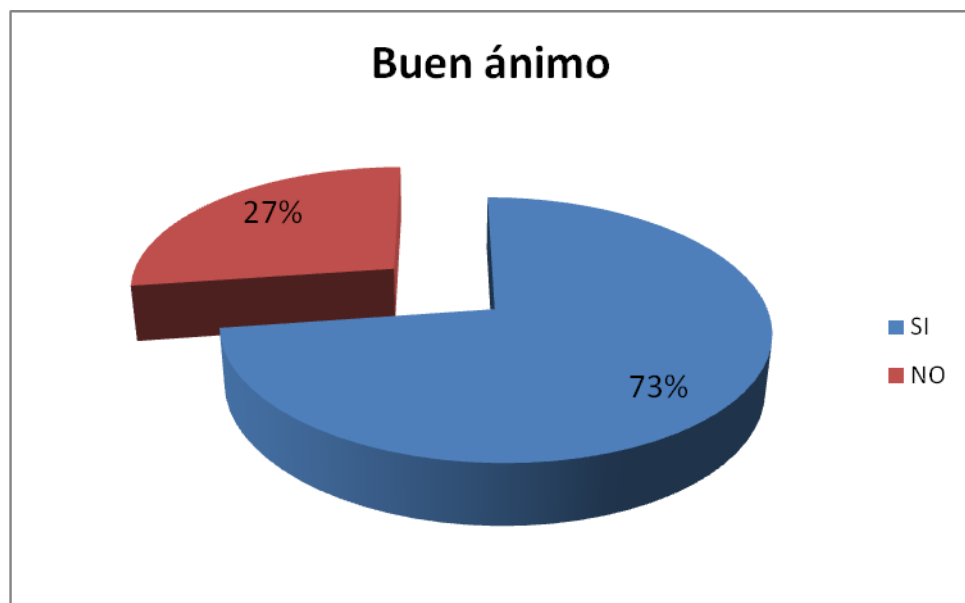
TABLA Nº 13

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	73 %
No	9	27%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV

Elaborado Por: Diego Santillán

Grafico Nº 20



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV

Elaborado Por: Diego Santillán

Análisis

Un 73% de los colaboradores dicen que su estado de ánimo en el trabajo es excelente lo cual les permite realizar eficientemente el trabajo y un 27% que no.

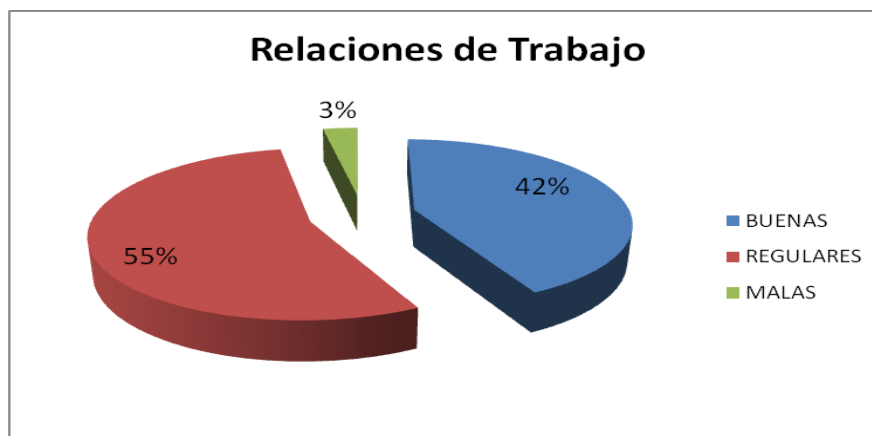
13.- ¿Cómo califica sus relaciones de trabajo con sus compañeros?

TABLA Nº 14

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Buena	14	42 %
Regulares	18	55%
Malo	1	3%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV
Elaborado Por: Diego Santillán

Grafico Nº 21



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV
Elaborado Por: Diego Santillán

Análisis

Un 55% de los colaboradores indican que las relaciones laborales entre compañeros son regulares, el 42% nos indican que son buenas y el 3% restante de los trabajadores indican que son malas.

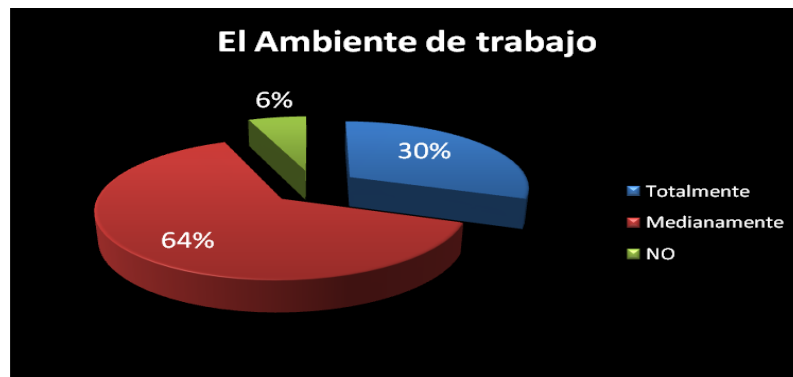
14.- ¿El ambiente de trabajo en todas las áreas es excelente?

TABLA Nº 15

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	10	30 %
Medianamente	21	64%
No	2	6%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV
Elaborado Por: Diego Santillán

Grafico Nº 22



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV
Elaborado Por: Diego Santillán

Análisis

Para mejorar la productividad y los procesos es importante saber si hay dentro de la empresa un buen ambiente de trabajo según la pregunta realizada a colaboradores manifiestan que 64% indican que el ambiente laboral es medianamente, un 30% totalmente y el 6% que no hay buenas relaciones.

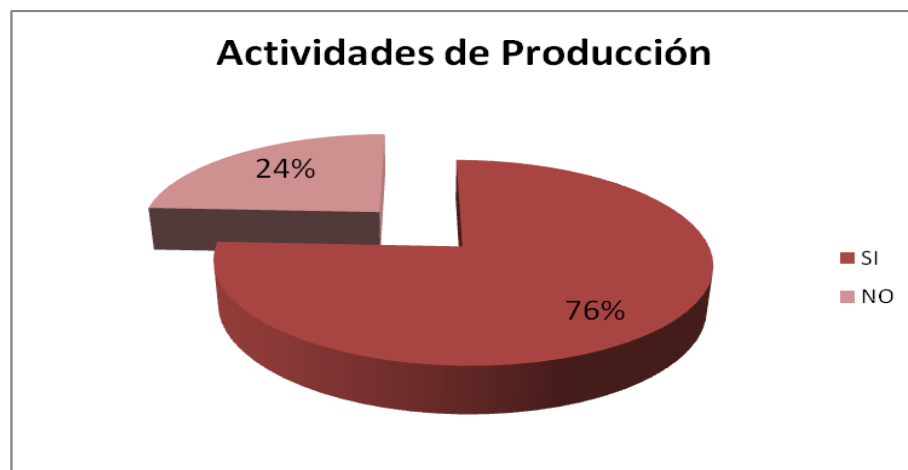
15.- ¿Cree usted que la empresa planifica sus actividades de producción?

TABLA Nº 16

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	76 %
No	8	24%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV
Elaborado Por: Diego Santillán

Grafico Nº 23



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV
Elaborado Por: Diego Santillán

Análisis

El 76% de los colaboradores encuestados nos indica que la empresa si cuenta con una planificación de actividades, mismo que les ayuda a realizar bien sus funciones y el 24% de los trabajadores no indica que no planifican si no que hacen a medida que van ingresando las obras.

16.- ¿En caso de hacerlo, está usted familiarizado con esa planificación?

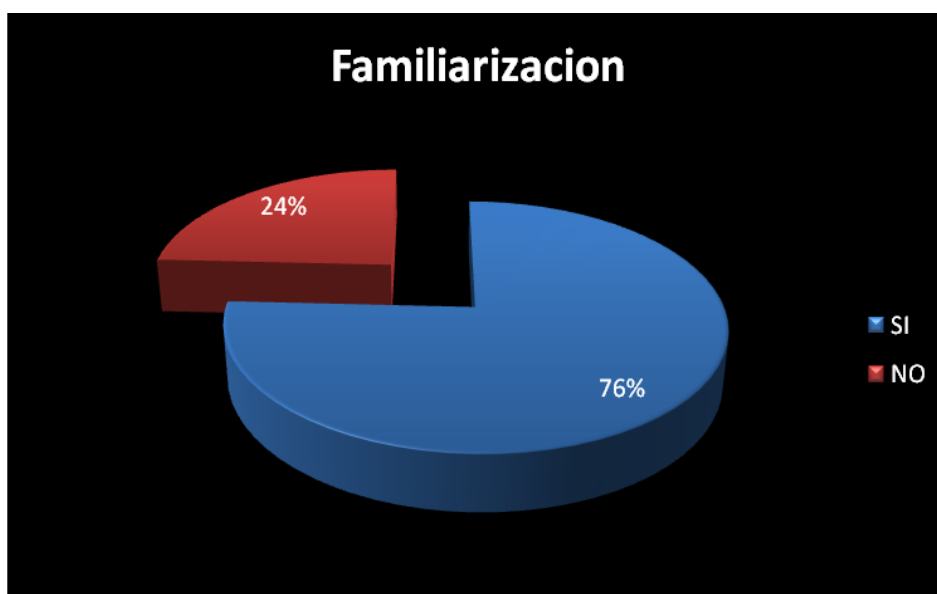
TABLA Nº 17

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Si	25	76 %
No	8	24%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV

Elaborado Por: Diego Santillán

Grafico Nº 24



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV

Elaborado Por: Diego Santillán

Análisis

El 76% de los encuestados dicen estar familiarizados con la planificación del trabajo y un 24% que no.

17.- ¿Conoce usted cuál es la misión de la empresa?

TABLA Nº 18

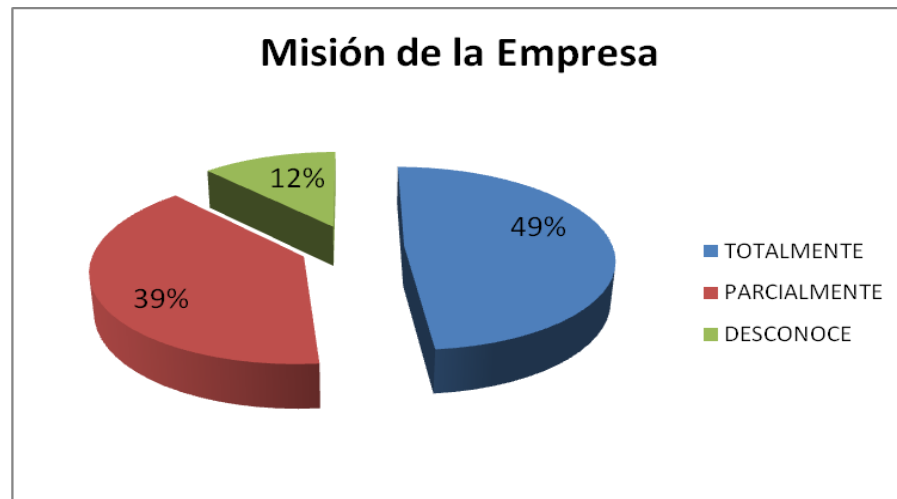
Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	16	49 %
Parcialmente	13	39%
Desconoce	4	12%
TOTAL	33	100%

Fuente:

Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV

Elaborado Por: Diego Santillán

Grafico Nº 25



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV

Elaborado Por: Diego Santillán

Análisis

Saber cuál es la misión de la empresa es importante por cual un 49% de los encuestados dice conocerla totalmente un 39% parcialmente y el 12% que no conoce.

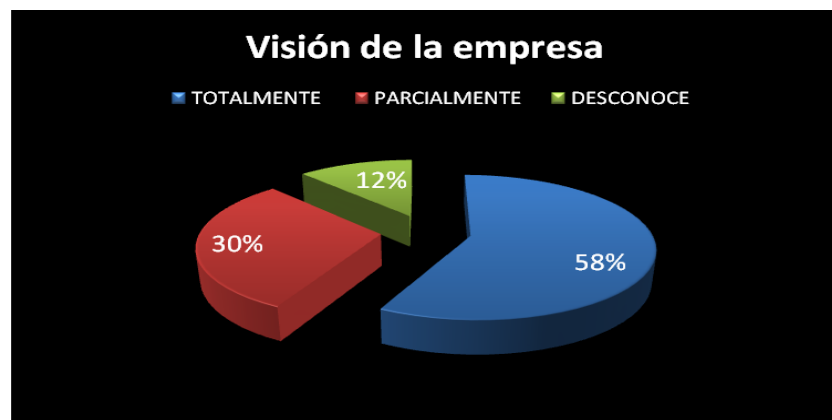
18.- ¿Conoce usted cuál es la visión de la empresa?

TABLA Nº 19

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	19	58%
Parcialmente	10	30%
Desconoce	4	12%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV
Elaborado Por: Diego Santillán

Grafico Nº 26



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV
Elaborado Por: Diego Santillán

Análisis

El 58% de los colaboradores conocen totalmente cual es la visión de la empresa, un 30% parcialmente y el 12% restante desconoce sobre la visión de la misma.

- 19.- De los siguientes principios y valores ¿cuáles considera que se aplican internamente en la empresa? Subraye su respuesta

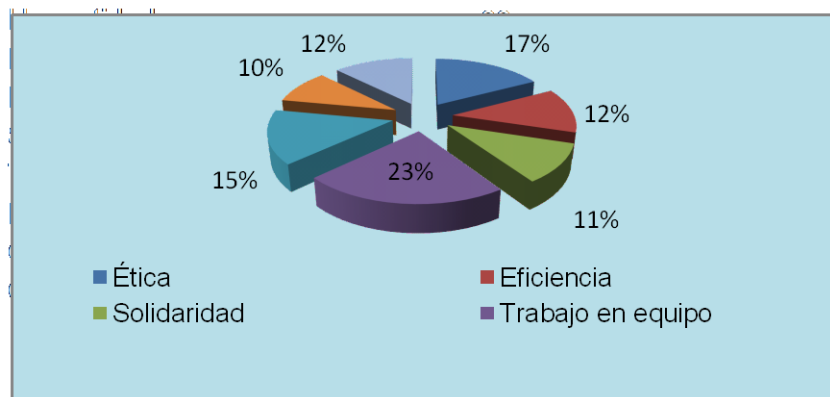
TABLA Nº 20

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Honestidad	27	32%
Ética	27	29%
Eficiencia	18	21%
Solidaridad	15	18%
Trabajo en Equipo	21	38%
Responsabilidad Social	14	25%
Objetividad	9	16%
Calidad de Gestión	19	21%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV

Elaborado Por: Diego Santillán

GRÁFICO Nº 27
PRINCIPIOS Y VALORES



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV

Elaborado Por: Diego Santillán

El 38% de los trabajadores considera que el Trabajo en Equipo es el valor más importante de la empresa, el 32% indica que la Honestidad, mientras que el 29% considera la Ética como un valor importante en la empresa.

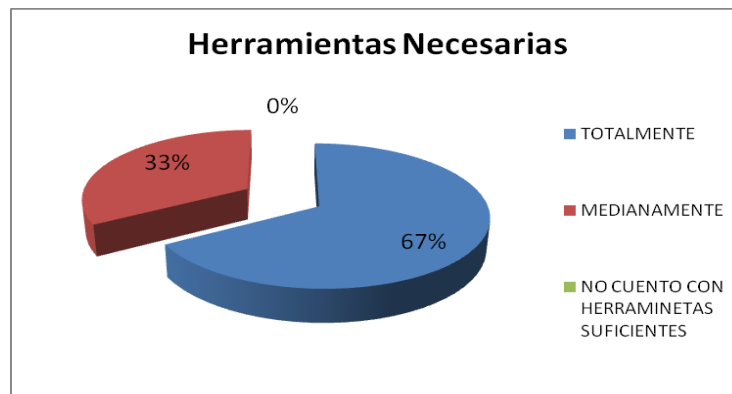
20.- ¿Cuenta con las herramientas necesarias para que el desempeño individual sea eficaz?

TABLA Nº 21

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	22	67%
Parcialmente	11	33%
No	0	0%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV
Elaborado Por: Diego Santillán

Grafico Nº 28



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV
Elaborado Por: Diego Santillán

Análisis

Se les pregunto a los colaboradores si cuentan con las herramientas necesarias para realizar su trabajo y el 67% nos indica que la empresa si les provee de todo lo necesario para realizar sus funciones, quedando así con un 33% que nos dice que no les da lo necesario para realizar sus actividades.

- 21.- ¿Cuál es su percepción respecto a las siguientes variables dentro de la empresa?

TABLA Nº 22

Estabilidad

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Alto	18	50 %
Mediano	13	36%
Bajo	5	14%
TOTAL	33	100%

TABLA Nº 23

Pertenencia

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Alto	9	28%
Mediano	22	69%
Bajo	1	3%
TOTAL	33	100%

TABLA Nº 24

Satisfacción en el trabajo

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Alto	7	21%
Mediano	22	67%
Bajo	4	12%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV
Elaborado Por: Diego Santillán

Grafico Nº 29

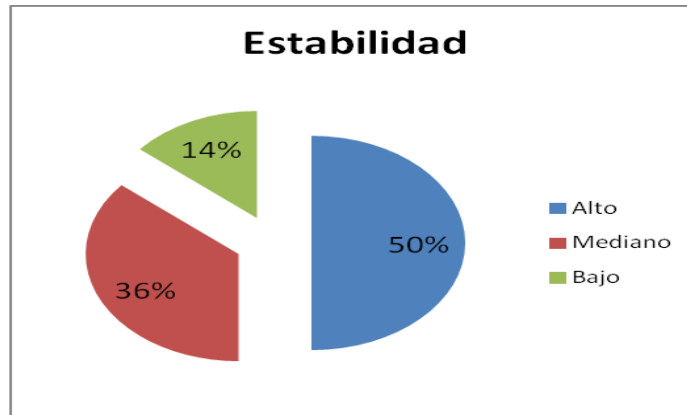


Grafico Nº 30

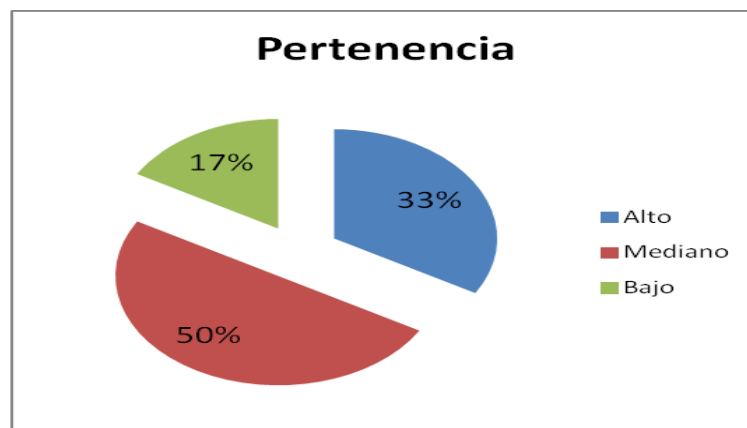
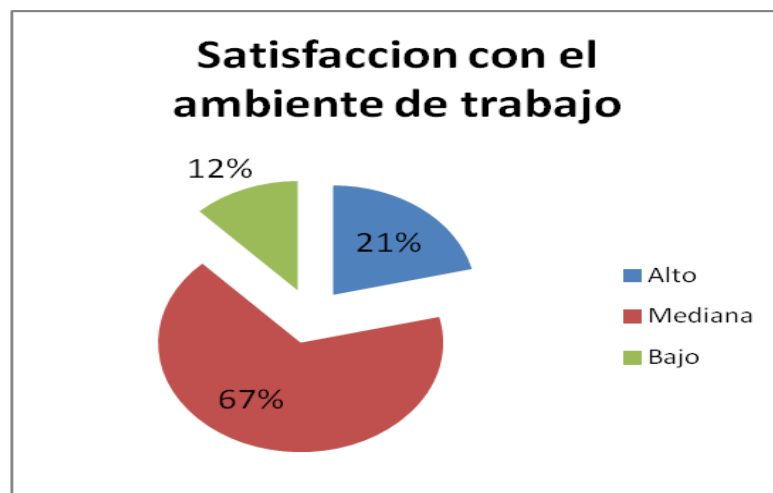


Gráfico Nº 31



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV
Elaborado Por: Diego Santillán

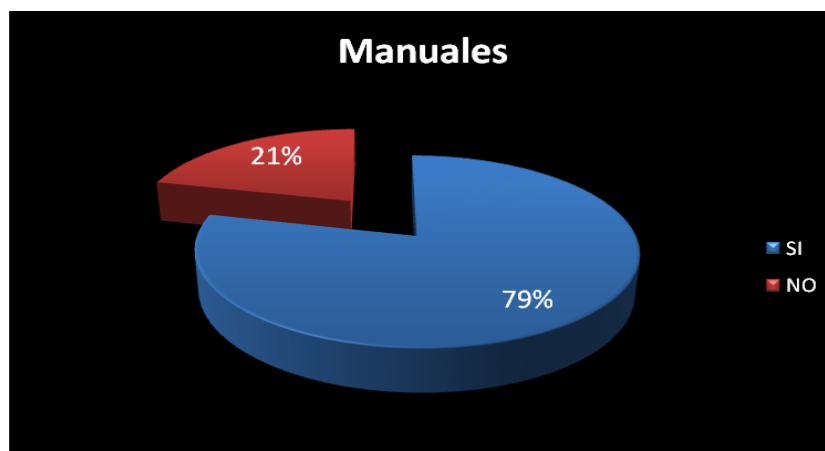
22- ¿Posee la empresa manuales de procesos y procedimientos?

TABLA Nº 25

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	79 %
No	7	21%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV
Elaborado Por: Diego Santillán

Grafico Nº 32



Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV
Elaborado Por: Diego Santillán

Análisis

El 79% de los encuestados nos indican que la empresa si cuenta con un manual de procesos, los mismos que son importantes para un correcto manejo de la producción y el 21% dice desconocer sobre el manual de procesos.

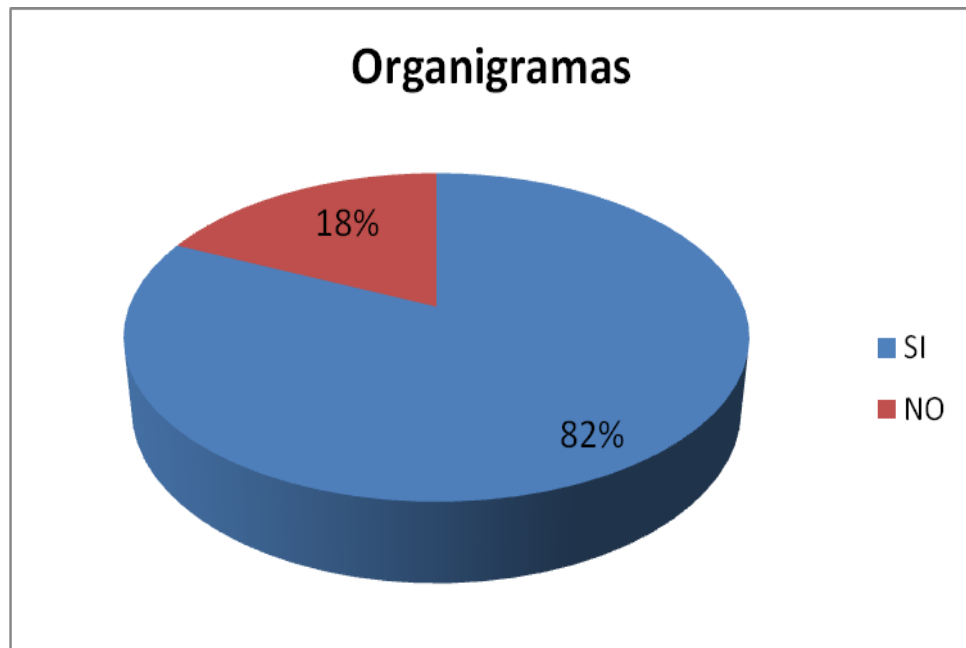
23.- ¿Cuenta la empresa con organigramas?

TABLA Nº 26

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	82 %
No	6	18%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV
Elaborado Por: Diego Santillán

Gráfico Nº 33



Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV
Elaborado Por: Diego Santillán

Análisis

Es evidente con un 82% que la empresa IMEV si cuenta con un organigrama el mismo que permitirá saber el grado de responsabilidad de cada uno de los que laboran dentro de la misma, solo un 18% cree desconocerlo.

24.- ¿Se realizan actividades para mejorar el clima laboral?

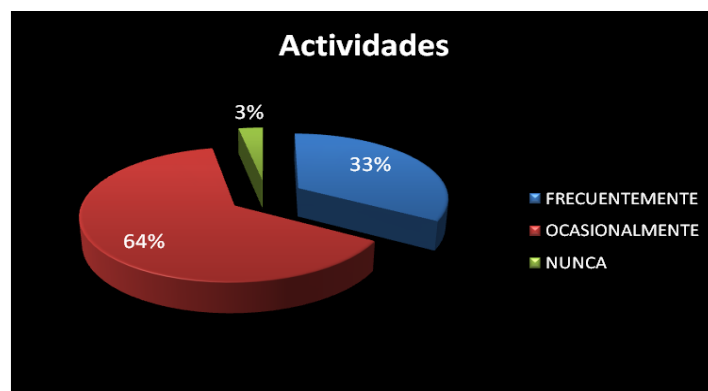
TABLA N° 27

Aspecto	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente	11	33 %
Ocasionalmente	21	64%
Nunca	1	3%
TOTAL	33	100%

Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV

Elaborado Por: Diego Santillán

Grafico N° 34



Fuente: Encuesta realizada a los clientes internos de IMEV

Elaborado Por: Diego Santillán

Análisis

Se pregunto a los empleados si se realizan actividades para mejorar el clima laboral y un 64% nos indica que si se realizan pero ocasionalmente un 33% frecuentemente y el 3% nos dice que nunca.

2.2.2 MATRIZ DE IMPACTO

En esta matriz se detalla cada uno de los elementos del análisis situacional con el fin de dar una valoración y determinar el grado de influencia de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la empresa.

Se da una calificación a cada factor que va de (1) Impacto bajo, (3) Impacto medio y (5) Impacto alto.

2.2.2.1 MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Posicionamiento de la empresa en el mercado laboral		X						F3	
Moderna maquinaria y equipo.	X						F5		
Personal idóneo y capacitado en la producción.		X						F3	
Excelente posicionamiento de la empresa.		X						F3	
Planta de producción propia y adecuada.	X						F5		
Diseños y modelos exclusivos.		X						F3	
Calidad de los productos la hacen competitiva en el mercado.		X						F3	
No hay Departamento de Recursos Humanos.				X			D5		
Falta manual de procedimientos				X			D5		
Concentración de funciones en el Gerente					X			D3	
Falta de un sistema de comunicación interna					X			D3	
Carencia de planes de mejoramiento continuo				X			D5		
Deficiente comunicación entre colaboradores.					X			D3	
Escaso conocimiento de objetivos, metas y políticas de la organización por parte de los colaboradores.				X			D5		
Limitada capacitación tecnológica y motivación a los empleados.					X			D3	
Nulo control en el manejo de los desperdicios.						X			D1
Bajo rendimiento en el proceso de producción.				X			D5		
No existe un registro de inventarios				X			D5		
La producción no está basada en normas de calidad.					X			D3	
Valoración	Alta = 5			Media = 3			Baja = 1		

2.2.2.2 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Crecimiento de la demanda provincial y regional.	X						F5		
Apertura de créditos quirografarios e hipotecarios	X						F5		
Mayor presencia de clientes potenciales		X						F3	
Créditos bancarios a bajas tasas de interés.		X						F3	
Especialización mediante cursos de capacitación gratuitos			X						F1
Exoneración de impuestos tarifa 0%.		X						F3	
Excelente relación con los proveedores.			X						F1
Amplia cartera de proveedores de materia prima de calidad.			X						F1
Constante incremento en el precio de las materias primas.				X			A5		
Permanente incremento en el precio de las maquinarias.					X			A3	
Inestabilidad de las Políticas gubernamentales.				X			A5		
Bajo Poder adquisitivo de los clientes.					X			A3	
La aparición de la competencia.					X			A3	
Materias Primas defectuosas.						X			A1
Disminución de remesas de los emigrantes provocadas por la crisis económica que están atravesando los países.					X			A3	
Valoración	Alta = 5			Media = 3			Baja = 1		

2.2.2.3 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

En la matriz de vulnerabilidad se interrelacionan los factores que afectan negativamente a la empresa, es decir las debilidades versus las amenazas.

DEBILIDADES / AMENAZAS	Constante incremento en el precio de las materias primas.	Permanente incremento en el precio de las maquinarias.	Inestabilidad de las Políticas gubernamentales.	Bajo Poder adquisitivo de los clientes.	La aparición de la competencia.	Materias Primas defectuosas.	Disminución de las remesas de los emigrantes provocadas por la crisis económica que están atravesando los	TOTALES	
No hay Departamento de Recursos Humanos. 5	3	3	3	3	3	3	3	21	12
Falta manual de procedimientos 5	3	3	3	3	5	5	3	25	5
Concentración de funciones en el Gerente 3	3	3	3	3	5	5	3	25	6
Falta de un sistema de comunicación interna 3	3	3	3	3	5	5	3	25	7
Carencia de planes de mejoramiento continuo 5	3	3	3	5	5	5	3	25	8
Deficiente comunicación entre colaboradores. 3	3	3	3	5	5	5	3	27	3
Escaso conocimiento de objetivos, metas y políticas de la organización en los colaboradores. 5	5	5	3	5	5	5	3	31	1
Limitada capacitación tecnológica y motivación a los empleados. 3	3	3	3	3	5	5	3	25	9
Nulo control en el manejo de los desperdicios. 1	3	3	3	3	5	5	3	25	10
Bajo rendimiento en el proceso de producción. 5	3	3	3	3	3	5	3	23	11
No existe un registro de inventarios 5	5	5	3	3	3	5	3	27	4
Producción no basada en normas de calidad. 3	5	5	3	3	5	5	3	29	2
TOTALES	42	42	36	42	58	58	36		
	3	4	5		1	2	6		

2.2.2.4 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD

La matriz de aprovechabilidad confronta los factores positivos, es decir las oportunidades y las fortalezas con el fin de definir las estrategias, aprovechando los recursos con los que cuenta la organización.

OPORTUNIDADES / FORTALEZAS	Posicionamiento de la empresa en el mercado laboral 3	Moderna maquinaria y equipo. 5	Personal idóneo y capacitado en la producción. 3	Planta de producción propia y adecuada. 3	Diseños y modelos exclusivos. 5	Calidad de productos la hacen 5competitiva en el mercado. 3	Amplia cartera de proveedores de materia prima de calidad 3	TOTALES	
Crecimiento de la demanda provincial y regional. 5	5	5	5	3	5	5	3	31	1
Apertura de créditos quirografarios e hipotecarios 5	3	3	3	3	3	3	3	21	7
Mayor presencia de clientes potenciales 3	3	3	3	5	5	5	3	27	3
Créditos bancarios a bajas tasas de interés 3	3	3	3	3	5	5	3	25	5
Especialización mediante cursos de capacitación gratuitos 1	3	3	5	3	5	5	3	27	4
Exoneración de impuestos tarifa 0% 3	5	3	1	5	3	5	1	23	6
Excelente relación con los proveedores. 1	5	3	5	3	5	5	5	31	2
Amplia cartera de proveedores de materia prima de calidad. 1	1	1	1	3	5	5	5	21	8
TOTALES	28	24	26	28	36	38	26		
	3	7	5	4	2	1	6		

2.2.2.5 MATRIZ DE ESTRATEGIAS

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>ANÁLISIS INTERNO /</p> <p>ANÁLISIS INTERNO</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la demanda provincial y regional. 2. Apertura de créditos quirografarios e hipotecarios 3. Mayor presencia de clientes potenciales 4. Créditos otorgados por el Banco del Austro y Cooperativa Riobamba, a bajas tasas de interés. 5. Especialización en la rama artesanal mediante cursos de capacitación gratuitos, ofertados por proveedores de materias primas y maquinaria y por la Asociación de Mecánicos Profesionales de Chimborazo (AMPROCH) al gerente y personal de la industria. 6. Exoneración de impuestos tarifa 0%. 7. Excelente relación con los proveedores. 8. Amplia cartera de proveedores de materia prima de calidad. 9. Existe un alto número de potenciales clientes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Constante incremento en el precio de las materias primas. 2. Permanente incremento en el precio de las maquinarias. 3. Inestabilidad de las Políticas gubernamentales. 4. Bajo Poder adquisitivo de los clientes. 5. La aparición de la competencia. 6. Materias Primas defectuosas. 7. Disminución de remesas de los emigrantes provocadas por la crisis económica que están atravesando los países.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS F.A.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionamiento de la empresa en el mercado laboral 2. Moderna maquinaria y equipo. 3. Personal idóneo y capacitado en la producción. 4. Excelente posicionamiento de la empresa. 5. Planta de producción propia y adecuada. 6. Diseños y modelos exclusivos. 7. Calidad de los productos siendo competitiva en el mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar el crecimiento de la demanda para ampliar la cartera de clientes con productos exclusivos y de calidad. F4, O1, O2, O3, O9 2. Capacitar permanentemente al personal para optimizar el recurso y talento humano. F3, O5, 07 3. Aprovechar la infraestructura y el espacio físico para mejorar la cartera de 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejar políticas de costos estables mediante convenios de precios a mediano plazo con los proveedores. F1, D1, D2. 2. Establecer sistema de contabilidad de costos que garantice el adecuado control de recursos para abaratar el precio de venta asegurando la rentabilidad de la inversión. F3, D3, D4 3. Renovación permanente de la cartera de

	<p>productos. F5, O5</p> <p>4. Formar profesionales capacitados para garantizar el liderazgo futuro de la empresa. F3, F4,O5</p>	<p>productos que garantice su exclusividad. F3, F6, F7, D5</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.O	ESTRATEGIAS D.A.
<p>1. No hay Departamento de Recursos Humanos</p> <p>2. Falta de manual de procedimientos</p> <p>3. Concentración de funciones en el Gerente</p> <p>4. Falta de un sistema de comunicación interna</p> <p>5. Carencia de planes de mejoramiento continuo en los procesos.</p> <p>6. Deficiente comunicación entre los colaboradores.</p> <p>7. Escaso conocimiento de objetivos, metas y políticas de la organización por parte de los colaboradores.</p> <p>8. Limitada capacitación tecnológica y motivación a los empleados.</p> <p>9. Nulo control en el manejo de los desperdicios.</p> <p>10. Bajo rendimiento en el proceso de producción.</p> <p>11. No existe un registro de inventarios</p> <p>12. La producción no está basada en normas de calidad.</p>	<p>1. Establecer como política de la empresa la capacitación permanente del personal técnico y administrativo en técnicas de producción y gestión del recurso humano. D10, D11,D12, O5, O7</p> <p>2. Incrementar el Departamento de Recursos Humanos en la estructura organizacional de la empresa. D1, D2, O7</p> <p>3. Implementar un modelo de Gestión por competencias para optimizar la capacidad del recurso humano.D2, D3, D4, D5.01, 03, 09</p> <p>4. Definir claramente Visión y Misión de la empresa y difundirla entre todos sus colaboradores.D5, D6, D7,03, 09.</p> <p>5. Implementar sistema de incentivos al rendimiento de los empleados para elevar la productividad. D5, D8, D10, 04, 05</p>	<p>1. Implementar sistema de contabilidad de costos para mejorar el control de recursos y costo final de producción. D5, D6, D9, D11, D12, O1, O4, 05.</p> <p>2. Establecer programas de capacitación en Atención al Cliente, Imagen corporativa, Manejo de Inventarios, Gestión de recursos humanos por competencias. D4, D6, D8, A1, A5, A7.</p>

2.2.3. ANÁLISIS FODA

Con base al diagnóstico situacional, el método FODA permite analizar las fortalezas y debilidades de la empresa; así como las amenazas y oportunidades de su ambiente externo.

2.2.3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

Considera el entorno de la empresa considerando el microambiente constituido por clientes, organismos de control, proveedores y competencia; como también el macro-ambiente que considera factores políticos, sociales, legales, económicos, tecnológicos:

ANÁLISIS SITUACIONAL ENTORNO EXTERNO
OPORTUNIDADES
ECONÓMICO
Crecimiento de la demanda provincial y regional Apertura de créditos quirografarios e hipotecarios Exoneración de impuestos tarifa 0%
PROVEEDORES
Excelente relación con los proveedores Amplia cartera de proveedores de materia prima
CLIENTES
Crecimiento de la demanda provincial y regional Mayor presencia de clientes potenciales
AMENAZAS
ECONÓMICO
Disminución de remesas de los emigrantes provocadas por la crisis económica que están atravesando los países industrializados. Permanente incremento en el precio de las maquinarias
PROVEEDORES
Constante incremento en el precio de las materias primas

Materias primas defectuosas
CLIENTES
Bajo poder adquisitivo de los clientes
LEGAL
Inestabilidad de las políticas gubernamentales
COMPETENCIA
Incremento de competidores

2.2.3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

El análisis interno estudia la influencia de las fortalezas y debilidades sobre la empresa y el impacto que éstas pueden tener en la gestión total de la misma.

Después de realizar las encuestas a todos los involucrados, podemos deducir ya algunas de las principales falencias que tiene Industrias Metálicas Vilema y que se verán reflejadas en las matrices que resultan del análisis FODA.

ENTORNO INTERNO
FORTALEZAS
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA
Posicionamiento de la empresa en el mercado laboral Excelente posicionamiento de la empresa
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO
Personal idóneo y capacitado en la producción
CAPACIDAD TECNOLÓGICA
Moderna maquinaria y equipo Planta de producción propia y adecuada
CAPACIDAD COMERCIAL
Diseños y modelos exclusivos Calidad de los productos le hacen competitiva en el mercado
DEBILIDADES
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

Concentración de funciones en el gerente Falta de un sistema de comunicación interna Carencia de planes de mejoramiento continuo Deficiente comunicación entre colaboradores Escaso conocimiento de objetivos, metas y políticas de la organización por parte de los colaboradores.
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO
No hay departamento de recursos humanos Falta manual de procedimientos
CAPACIDAD FINANCIERA
Nulo control en el manejo de desperdicios No existe registro de inventarios
CAPACIDAD TECNOLÓGICA
Limitada capacitación tecnológica y motivación a los empleados Bajo rendimiento en el proceso productivo
CAPACIDAD COMERCIAL
La producción no está basada en normas de calidad

El Análisis FODA realizado a Industrias Metálicas Vilema permitió conocer el actual estado de la empresa y determinar que la misma no cuenta con una estructura organizacional que identifique claramente los niveles jerárquicos, ni la relación que existe entre los diferentes puestos. No se han establecido los procesos que permitan generar valor, optimizar recursos y obtener resultados satisfactorios para la empresa y garantizar así su permanencia en el mercado de negocio.

También se han valorado las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del entorno interno y externo; y, con esa base se han podido determinar las estrategias para que Industrias Metálicas Vilema emprenda un crecimiento sostenido en los principios administrativos.

La mayor parte de los que laboran dentro de IMEV, tienen un nivel de estudios solo secundario, por lo cual es importante poder preparar a los colaboradores a través de cursos de capacitación para mejorar sus conocimientos puesto que la

tecnología sigue avanzando y los colaboradores tienen que seguir a la par de las mismas.

El ambiente de trabajo de los colaboradores no es muy bueno, por lo cual es importante implementar estrategias que nos ayude a mejorar el mismo y de esta manera también mejorar el desempeño laboral dentro de la misma.

Desconocen gran parte de principios y valores que ayudan a generar un buen ambiente de trabajo.

En el siguiente capítulo se desarrollará la propuesta de Gestión por Competencias con el fin de que la empresa plantee sus objetivos y sobre todo las acciones para lograr un mejor rendimiento y empoderamiento del recurso humano de los objetivos empresariales.

CAPÍTULO III

3. PLAN DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS, PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA INDUSTRIAS METÁLICAS VILEMA IMEV, EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA

3.1. ANÁLISIS DEL CONTEXTO

Industrias Metálicas Vilema por tratarse de una empresa familiar tiene una gran deficiencia en cuanto a la administración del Talento Humano debido a que su gerente carece de conocimientos profesionales en la materia y ante todo porque no posee un sistema integrado de gestión; por lo que se hace necesario aplicar un Modelo de Competencias con el cual la empresa pueda desarrollarse adecuadamente y mostrarse competitiva en el mercado con el fin de alcanzar los objetivos planeados.

La propuesta de la presente investigación es desarrollar un Modelo de Competencias que ayude a la Gestión del Talento Humano tomando en cuenta los siguientes aspectos:

1. Elaborar la clarificación de la estrategia y evaluar las capacidades organizacionales.
2. Establecer las Competencias Cardinales de la Organización
3. Desarrollar Perfiles de Competencias por Niveles Basada en Roles.
4. Definir las Competencias Dominantes
5. Levantamiento de la información ocupacional. Descripción de puestos: Actividades y Especificación de la función (perfil por competencias).
6. Definir requisitos, competencias técnicas y competencias de gestión de cada uno de los puestos.
7. Medir las competencias y establecer el vacío
8. Estructurar el plan de desarrollo de competencias.

9. Desarrollar los subsistemas de Talento Humano por competencias: Reclutamiento, selección, contratación, inducción capacitación y desarrollo, gestión del desempeño.

Es adecuado implementar un modelo de competencias en Industrias Metálicas Vilema ya que desde el nivel ejecutivo hasta el nivel operativo están convencidos que una reestructuración de la organización en lo que se refiere a un sistema de talento humano y sus subsistemas permitirán mejorar y alcanzar las estrategias y metas que tiene la empresa para mostrarse competitiva.

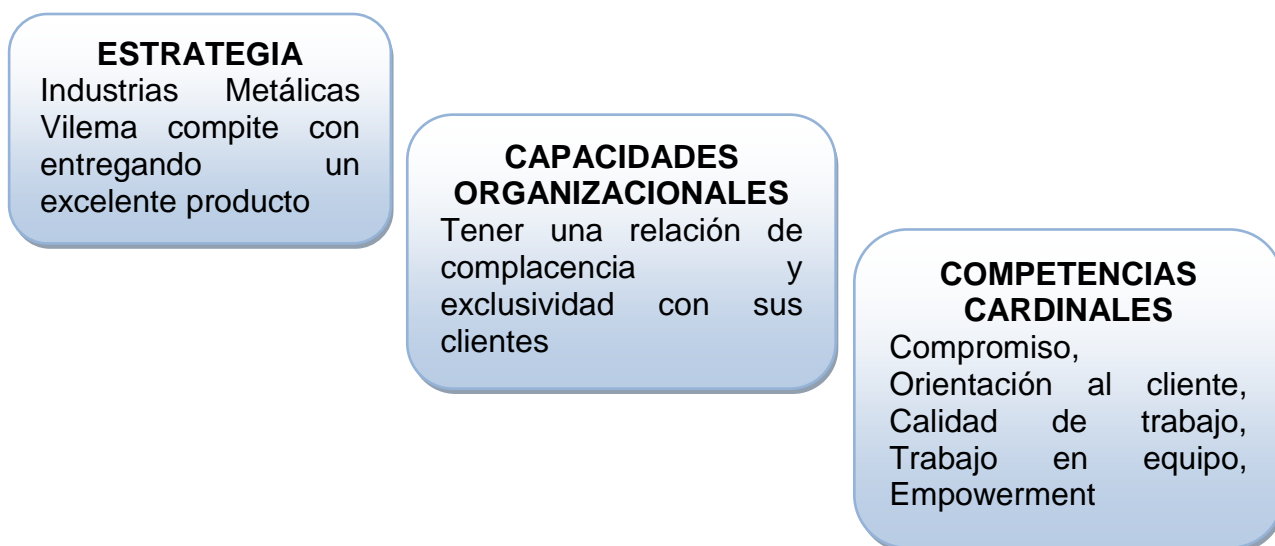
Para implementar este modelo de gestión existe un gran respaldo por parte de la Gerencia para que el trabajo en conjunto que se realice sea en bien de todos los que conforman la organización y el desarrollo potencial la empresa.

3.1.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA INDUSTRIAS METÁLICAS VILEMA

Ser la Empresa líder en el mercado, al ofrecer a sus clientes productos excepcionales por su calidad y diseños, producidos por personas sobresalientes, capaces de dar la exclusividad que el cliente desea para su hogar.

3.1.1.1 CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

GRÁFICO N° 35



3.1.2 COMPETENCIAS CARDINALES

Las competencias cardinales son aquellas conductas que la empresa espera que cada uno de sus miembros las tengan y desarrollen, son fundamentales para la dirección y organización de la empresa. Las competencias cardinales que tiene Industrias Metálicas Vilema son las siguientes:

COMPROMISO Es importante que cada uno de los miembros que conformar la empresa sientan los objetivos propuestos como los suyos propios, de modo que cada decisión tomada, cada tarea o actividad realizada, vaya encaminada a apoyar y lograr adecuadamente la consecución de las metas planeadas.

ORIENTACION AL CLIENTE Comprende la voluntad o deseo que deben tener los empleados al momento atender al cliente, es imprescindible que cada trabajador tenga una actitud de servicio donde siempre se muestre atento a percibir y satisfacer las necesidades de los clientes, donde identifique problemas y los solucione rápida y favorablemente. Es importante aclarar que el cliente puede ser tanto la persona que va a adquirir los productos como las que trabajan en la organización, es decir el cliente externo e interno.

CALIDAD DE TRABAJO Los empleados al realizar su trabajo deben demostrar que los hacen con mucha predisposición, responsabilidad y conocimiento, además deben ser capaces de compartir sus actividades referentes a su área, con el fin de obtener resultados de calidad en beneficio suyo y de la empresa.

TRABAJO EN EQUIPO El grado de compromiso y colaboración que tenga cada uno de los miembros de la organización en integrarse a un equipo de trabajo así como la energía y actitud en congregar esfuerzos por un trabajo en conjunto ayudaran a un fortalecimiento en el desarrollo eficiente de sus actividades y por ende en el cumplimiento de objetivos de la empresa.

EMPOWERMENT Para cada empleado o grupo de trabajo se establecerán objetivos claros y se les asignara responsabilidades para su correcto desempeño,

estos a su vez promoverán y emprenderán acciones que favorezcan mejoras en el talento humano y sus capacidades con el fin de dar un valor agregado a los resultados del negocio.

3.1.3 COMPETENCIAS DOMINANTES

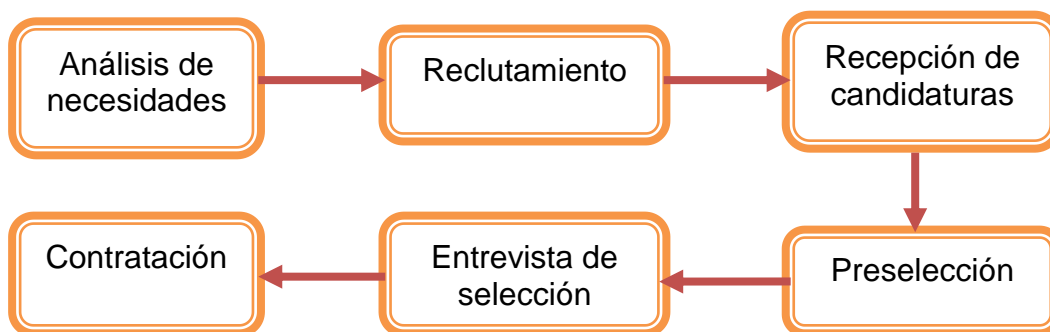
Las competencias dominantes son aquellas conductas o comportamientos que se espera que cada nivel de puestos o familia de puestos tengan y las sepan desarrollar, la definición de cada una de las competencias dominantes dependerá de cómo la empresa conforme su perfil de puestos o familia de puestos.

3.2. MÉTODO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

Para implementar un sistema de Selección y Contratación por Competencias y responder de manera adecuada a las exigencias de la empresa con respecto al puesto de trabajo que esta desea cubrir, es necesario conocer las etapas que conforman los procesos de selección y contratación, éste análisis es necesario realizarlo desde que surge la necesidad de contratar a alguien hasta que esa persona se integra a la empresa.

3.2.1 FLUJO DEL ACTUAL PROCESO DE SELECCIÓN DE INDUSTRIAS METÁLICAS VILEMA

GRÁFICO N° 36



Elaborado por: Autor
Fuente: Industrias Metálicas Vilema

3.2.2. PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS

El Plan de Desarrollo para el modelo de competencias del personal operativo y de coordinación de Industrias Metálicas Vilema, abarcará los siguientes subprocesos de la gestión de recursos humanos.

- Selección de Personal
- Capacitación y entrenamiento
- Evaluación de desempeño
- Remuneraciones y beneficios

Cada uno de estos subprocesos debe enfocar el desarrollo de las competencias definidas para el modelo de gestión, las cuales son las siguientes:

a) Personal Operativo

- ◆ Liderazgo
- ◆ Iniciativa – Autonomía
- ◆ Responsabilidad
- ◆ Autocontrol
- ◆ Productividad y valor
- ◆ Agregado
- ◆ Orientación al cliente

b) Personal de coordinación

- ◆ Liderazgo
- ◆ Iniciativa – Autonomía
- ◆ Dinamismo y energía
- ◆ Capacidad de aprendizaje

Con estos antecedentes se ha elaborado un Plan de Desarrollo, bajo un enfoque por competencias, para cada uno de los subprocesos de la gestión de talento humano, el cual se expone a continuación:

3.2.2.1 SELECCIÓN DE PERSONAL

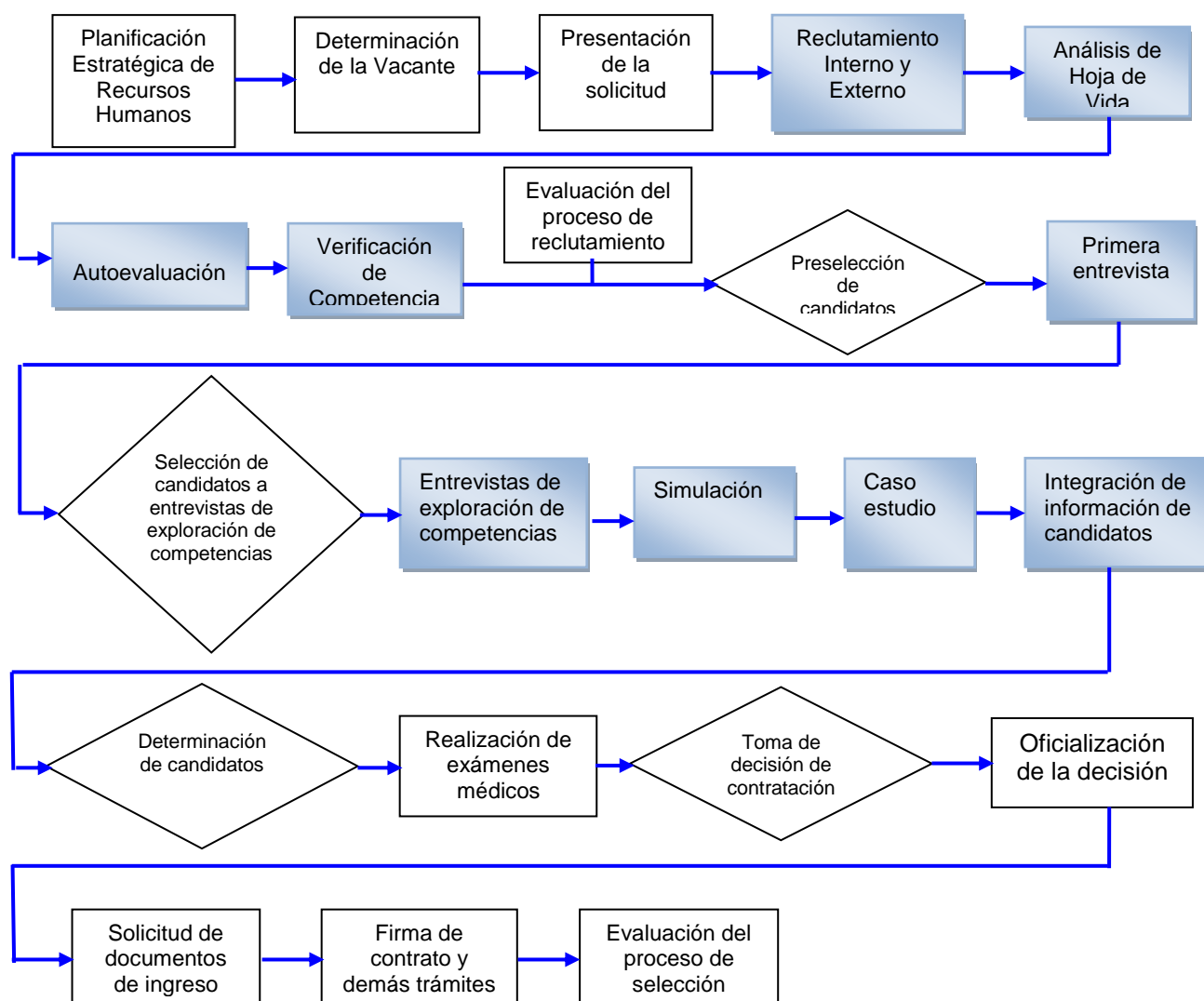
Las competencias de conocimiento necesarias para ocupar los cargos se basan en las siguientes consideraciones:

CARGO	CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA
Contador	Sólidos conocimientos de tributación, normativa contable actualizada, asesoría y, análisis financiero. Manejo de inventarios.
Vendedor	Amplia experiencia en ventas, atención al cliente. Trabajo en equipo, liderazgo, mercadeo.
Secretaria	Sólidos conocimientos de redacción, ortografía, archivo, atención al cliente, relaciones humanas.
Jefe de Producción	Experiencia media en manejo y liderazgo de personal. Capacidad para trabajo en equipo y toma de decisiones, Buen nivel de conocimientos en trabajos de carpintería, aluminio, mecánica cerrajera.
Carpinteros	Altos conocimientos y experiencia en trabajos de carpintería – cerrajería para estructuras de puertas, ventanas, muebles de cocina y closets. Si domina otros oficios mucho mejor.
Aluminieros	Altos conocimientos en trabajos de aluminio par trabajos de puertas, ventanas, closets, muebles de cocina. Si maneja otros oficios afines mucho mejor.
Mecánicos	Experiencia en trabajos de cerrajería: puertas enrollables, corredizas, etc., ventanas, closets. Si tiene experiencia en otras áreas afines mucho mejor.

El proceso de selección tiene como objetivo fundamental incorporar a aquellos candidatos que mejor se adecuen al perfil definido para el rol. La herramienta utilizada en este proceso es la selección eficaz por competencias. De esta manera los esfuerzos se enfocan en identificar en los candidatos la presencia de aquellas características predictoras del desempeño sobresaliente en el Rol.

PROCESO DE SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS

GRÁFICO Nº 37



Elaborado por: Autor

Fuente: Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Marcelo Bueno, 2003

Las casillas sombreadas, indican las actividades del proceso en las que se pueden identificar competencias críticas.

Cada una de las actividades que incorpora el enfoque de competencias se escribe a continuación. Se especifican los criterios clave para pasar a la fase posterior con los siguientes propósitos:

1. Incrementar la efectividad y competitividad de los candidatos que ingresan a la empresa.
2. Mejorar la adecuación de la persona-rol, al focalizarse en la identificación de las competencias de los candidatos para desempeñarse con excelencia en los roles.
3. Sentar bases para iniciar el proceso de desarrollo de competencias desde el ingreso de los nuevos empleados de la empresa.

3.2.2.2 SISTEMA DE SELECCIÓN EFICIENTE

La selección de un nuevo miembro del equipo es una inversión importante para la empresa y para el candidato. Desarrollar y mantener un sistema de selección que conduzca a rendimientos sólidos (empleados productivos que disfruten de sus responsabilidades y busquen oportunidades para mejorar continuamente sus trabajos) es un factor clave para el éxito. Por ello el sistema de selección comparte tres objetivos:

Efectividad.- Es la capacidad del proceso de selección utilizado para predecir en forma válida el desempeño de los solicitantes del empleo.

Selección eficaz por competencias es un sistema comprobado, práctico, consistente y confiable, que proporciona una base sólida para decisiones apropiadas de contratación y facilita las herramientas y las habilidades para recopilar y evaluar datos en forma eficiente.(20)

Imparcialidad.- Es la garantía de que el sistema de selección utilizado proporciona a todos los solicitantes calificados una oportunidad justa y equitativa de ser seleccionados. Un sistema de selección equitativo:

- Está basado en requisitos válidos que son aplicados en forma consistente
- Utiliza las mismas normas de contratación para todos los solicitantes.
- Excluye a solicitantes exclusivamente por razones relacionadas con el empleo, no por subjetividades.

Aceptación.- Es el grado en que las personas que participan en el proceso de selección perciben el valor de éste. Los entrevistadores y los candidatos "aceptan" un sistema de selección si:

- Su tiempo durante el proceso de selección es bien invertido.
- Todo el mundo se beneficia del proceso de selección, independientemente de la decisión de contratación que se tome.
- Se mantienen la buena imagen de la organización y la dignidad de todos los solicitantes.

Contratar a la persona equivocada para el empleo puede resultar costoso. Por ello es necesario considerar el tiempo y el costo asociado con entrevistar a los candidatos, capacitar a los empleados recién contratados, publicidad y tareas administrativas relacionadas.

COSTO DE UNA SELECCIÓN DEFICIENTE
Publicidad
Costos Administrativos para procesar todos los candidatos
Costos de viaje de los candidatos (si es pertinente)
Costos de entrevistadores
Oportunidades pérdidas / costos ocultos

3.2.2.3 TÉCNICAS PARA SELECCIÓN DE COMPETENCIAS

LA GUÍA DE LA ENTREVISTA

La Guía de Entrevista es su plan de acción para la entrevista y su herramienta más valiosa para entrevistar. Contiene todo lo que el entrevistador necesita para prepararse para la entrevista y llevarla a cabo, incluyendo preguntas de comportamiento planeadas, de eficacia probada. Después de la entrevista, la guía le ayuda a organizar y evaluar la información que haya recopilado y a calificar al candidato en las competencias.

EL entrevistador desempeña un papel central en el éxito de la selección por competencias. Por ello en sus entrevistas, recolectará mucha de la información utilizada para evaluar candidatos y para decidir quién debe ser contratado.

El Establecimiento de una Relación Armoniosa con los candidatos contribuye a que éstos se sientan cómodos y los alienta para que estén más dispuestos a proporcionar información durante la entrevista.

EL CONTENIDO DE LA GUÍA

La Guía de Entrevista puede ser adaptada especialmente para abordar necesidades particulares de la organización. Sin embargo, sus componentes principales son:

Preparación para la entrevista

Las entrevistas eficaces empiezan con una buena preparación. La primera tarea del entrevistador en cualquier entrevista es repasar la información acerca del candidato utilizando el formulario de solicitud, el historial de trabajo (currículum vitae), la preselección telefónica y otras fuentes semejantes; luego, debe adaptar la guía con base en esta información de antecedentes.

Recuerde que cuanto más sepa usted acerca de los antecedentes de un candidato *antes* de la entrevista, tanto menos tiempo necesitará invertir para cubrir la información de antecedentes *en* la entrevista.

La preparación minuciosa significa que durante la revisión de los antecedentes, usted sólo tendrá que dedicar unos minutos a aclarar y ampliar la información de antecedentes que ya ha recopilado.

Además de ahorrar tiempo, familiarizarse con los antecedentes de los candidatos antes de la entrevista tiene la ventaja de impresionarlos y incrementar su autoestima. Cuando usted se prepara de antemano, les demuestra a los candidatos que ellos son importantes y que usted quiere saber más acerca de ellos; esto hace que las entrevistas empiecen bien y establece un tono positivo para el resto de la discusión.

Arreglos previos a la entrevista

La impresión inicial que cause el Entrevistador fija el tono para el resto de la entrevista. Debe causar una impresión positiva haciendo los arreglos necesarios para llevar a cabo la entrevista en forma profesional, y de una manera que incremente el auto estima del candidato. Estos arreglos incluyen la eliminación de las distracciones potenciales, tales como llamadas telefónicas, celulares y empleados que interrumpen con problemas que pueden ser atendidos más tarde.

Una entrevista sin interrupciones demuestra al candidato que la discusión es importante y, a su vez, que él es importante.

Siempre que sea posible, la entrevista debe ser privada. Si la oficina o lugar de trabajo no es privado, debe reservarse una sala de reuniones o conferencias. Si no es posible tener privacidad, es recomendable sentar al candidato de espaldas a otras personas para crear una sensación de privacidad y ayudar a que aquél se relaje y hable más francamente.

Guía de Entrevista

Puesto de Trabajo _____

Fecha _____

Candidato _____

Entrevistador _____

Lista de Preparación

- 1.- Repasar los materiales de la solicitud, incluyendo el historial (currículum vitae) y los formularios de la solicitud. Decir cuáles empleos/ experiencias son los más relevantes para el puesto en cuestión.
- 2.- Prepararse para llevar a cabo la revisión de los antecedentes clave.
 - ☐ Tomar nota de los puestos / experiencias que no estén muy claros o de los que necesiten más información.
 - ☐ Señalar las posibles brechas en el empleo.
- 3.- Preparar la sección de preguntas de comportamiento planeadas.
 - ☐ Repasar las definiciones de las dimensiones y las acciones clave.
 - ☐ Modificar las preguntas para que se adapten mejor a la experiencia del candidato.
 - ☐ Decidir si el orden de las preguntas debe ser modificado; formular preguntas adicionales si es necesario.
- 4.- Estimar el tiempo necesario para cubrir cada sección de la guía de entrevista.

La apertura de la entrevista

La apertura de una entrevista eficaz:

- Permite hacer conocer al candidato lo que usted quiere lograr en la entrevista y cómo piensa hacerlo.
- Le transmite al candidato lo que él obtendrá de la entrevista.
- Establece un tono amigable y positivo.
- Ayuda a que el candidato se sienta cómodo.
- No debe requerir más de **dos minutos** para llevarse acabo.

El plan para la apertura de la entrevista ayuda a alcanzar estas metas en la apertura, siguiendo los siguientes pasos clave:

Salude al candidato, dándole su nombre y el puesto que usted ocupa. Para establecer un tono positivo para la discusión:

Manifieste que aprecia el interés del candidato en el puesto y la organización.

Felicite al candidato por su experiencia y sus logros y dígame que había estado esperando esta oportunidad de poder conocerlo mejor.

Manifieste las gracias al candidato por ajustar su horario para la entrevista.

Explique el propósito de la entrevista diciendo que la entrevista:

Les dará a ambos la oportunidad de conocerse.

Le ayudará a usted a saber más acerca de los antecedentes y la experiencia del candidato.

Le ayudará al candidato a conocer el puesto y la organización.

Describa el plan de la entrevista explicando que usted:

Examinará los empleos y experiencias del candidato, y luego solicitará ejemplos específicos de tareas que el candidato haya hecho en estos empleos/experiencias y cómo le fue al hacerlas.

Proporcione información sobre el puesto y la organización, y conteste sus preguntas.

Obtenga la información que necesite para tomar buenas decisiones.

Tome notas durante la entrevista. Podría explicar que está tomando notas simplemente como ayuda para recordar después detalles específicos.

Explique las funciones esenciales del puesto que fueron determinadas en el análisis del puesto.

Notar que esta información no pretende informar en detalle las competencias que se van a buscar en la entrevista. Este es un error muy frecuente en los procesos

de entrevista, donde el seleccionador da suficiente información al aspirante que este luego “acomoda” sus respuestas a lo que la empresa está buscando.

Haga la transición a la sección de Revisión de los Antecedentes Clave

diciéndole al candidato que le gustaría empezar a revisar sus antecedentes. Explíquele que en este punto está buscando un resumen y que pronto le solicitará información más específica. Esto le sugiere al candidato el tipo de información y el nivel de detalle que usted quiere.

Conclusión de la entrevista

Después que haya recopilado suficientes datos en todas las competencias asignadas, es tiempo de concluir la entrevista. Para Concluir la Entrevista:

1. Repase sus notas para determinar si necesita información o aclaración adicional. Si necesita más información, aproveche esta oportunidad para hacer preguntas adicionales.
2. Lleve a cabo una simulación, en su caso.
3. Proporcione información sobre el puesto, la organización y el sitio de trabajo, y conteste las preguntas del candidato.
4. Termine la entrevista explicando los siguientes pasos del proceso y luego dándole las gracias al candidato.

Incluso para concluir la entrevista, la preparación es posible, y resulta útil. Aunque no puede predecir qué brechas deben cubrirse con preguntas adicionales, usted puede prepararse para otros aspectos de la conclusión: puede revisar la simulación (en su caso); anote lo que piense decir acerca del puesto, la organización y el sitio de trabajo; y describa los siguientes pasos en el proceso de selección. La Conclusión de la Entrevista le proporciona espacio para tomar notas sobre estos temas.

Paso 1: Información Adicional.-

Antes de que termine cualquier entrevista, asegúrese de que la información que ha recolectado sea clara y completa. Para darse tiempo de examinar sus notas para ver si necesita información adicional, hágale al candidato una pregunta para ganar tiempo: una pregunta que lo haga pensar y que requiera tiempo adicional para ser contestada. El tiempo que usted le conceda al candidato para considerar una respuesta le permite a usted revisar sus notas y determinar si tiene información suficiente para asignar una calificación sólida a cada competencia. Si necesita información o clarificación sobre datos adicionales, elabore nuevas preguntas en este punto y anótelas en el espacio proporcionado.

También puede utilizar este tiempo para sondear la disposición o la capacidad de un candidato para satisfacer ciertos requisitos del puesto, tales como viajes largos, cambio de residencia a otra región o necesidad de trabajar tiempo extra en forma regular. Si decide hacer esto, deberá preparar estas preguntas de antemano.

Paso 2: Simulación.-

Algunos sistemas de selección incluyen una simulación. Si el sistema que usted usa tiene este elemento, presente la simulación en este momento, explicando su función y cómo debe administrarse.

Paso 3: Puesto/Organización/Sitio de Trabajo.-

El próximo paso incluye describir el puesto, la organización y el sitio de trabajo y contestar las preguntas del candidato. Esta sección proporciona espacio para anotar la información que usted quiera cubrir, incluyendo un recordatorio para darle al candidato la oportunidad de hacer preguntas, así como espacio para tomar notas sobre lo que aquél pregunte.

Para evitar repetición o información pasada por alto, proporcione información acerca del puesto, la organización y el sitio de trabajo. Por ejemplo:

- Las tareas específicas,
- Las asignaciones iniciales,
- La atmósfera de trabajo, y
- Las características de la ubicación,
- El salario y las prestaciones, y
- Las oportunidades para progresar.

Para asegurarse de que el candidato entienda todas las características importantes del empleo, la organización y el sitio, verifique la comprensión que el candidato tiene de estas características pidiéndole que las resuma. Luego, este entrevistador cubre las posibles brechas y clarifica la información según sea necesario, ahorrando así tiempo en la entrevista y asegurando que el candidato entienda esta información importante.

Paso 4: Conclusión de la Entrevista.-

Los dos últimos pasos en la conclusión de la entrevista son:

- Explicar los siguientes pasos en el proceso de selección. Si la entrevista es el último paso en el sistema de selección, ésta generalmente incluye decirle al candidato cuándo puede esperar ser notificado sobre la decisión de contratación.
- La mayoría de las organizaciones prefieren notificar al candidato en vez de hacer que él se ponga en contacto con el departamento de recursos humanos o con el gerente contratante.
- Agradecer al candidato por una entrevista productiva. Utilice esta oportunidad para incrementar la autoestima del candidato felicitando a la persona por sus antecedentes y sus logros o por la manera en que respondió en la entrevista.
- Sin aludir a las probabilidades del candidato para el empleo, usted puede demostrar que le agradó la entrevista.

3.2.3. PLAN INTEGRAL DE DESARROLLO

Es un plan de mejoramiento que pretende dejar en forma clara y precisa las acciones definidas y previstas, para fortalecer aquellas efectividades en las cuales existan las suficientes evidencias para haberlas definido como debilidad.

PLAN DE MEJORAMIENTO		
<i>Competencias</i>	<i>Plan de Mejoramiento</i>	<i>Indicador de Logro</i>
Conceptuales Operativas Relaciones Liderazgo Funcionales	Impacto de la carencia/debilidad Necesidad del área Plan estratégico de la empresa	Actividad Calidad Eficiencia Eficacia Efectividad

Como se puede advertir en el gráfico, lo que se busca es crear un plan de mejoramiento concreto, definiendo la efectividad, estableciendo acciones concretas y los medios para alcanzarlos; y, definiendo el indicador de logro.

El plan de desarrollo establece acciones, responsables (colaborador, jefe, empresa) y fechas de seguimiento que permiten durante un año, acompañar y monitorear los avances y dificultades presentadas en la ejecución del plan. Es la mejor manera para acompañar de manera frecuente el crecimiento de los colaboradores dentro de la empresa.

El plan de desarrollo tiene un enfoque a largo plazo, el cual junto al conocimiento de hacia dónde va la organización ayuda a planificar las necesidades de personal, la capacitación y el desarrollo. Así se puede asegurar que se ha capacitado y preparado a la gente adecuadamente para enfrentar los futuros desafíos.

Los objetivos pueden estar enfocados hacia el trabajo actual de la persona (objetivos de trabajo) o tener un enfoque a largo plazo (objetivo de un plan de carrera, o cuadros de sucesión o de reemplazo)

El plan integral de desarrollo podría incluir varios objetivos de desarrollo, pero más de tres ya son demasiados.

Debe recordarse que para ser promovido a un nuevo cargo primero se necesita tener éxito en el que está ocupando. No tiene sentido planear para futuras oportunidades, si todavía no se han dominado las asignaciones actuales, o no se han dado contribuciones en el cargo actual.

Para armar el plan integral de desarrollo, no debe perderse de vista que este debe ser acordado con el evaluado. Es preferible contar con un plan realizado de mutuo acuerdo que uno impuesto a la fuerza. El tiempo y esfuerzos invertidos en la preparación y realización de una evaluación para el desarrollo, tendrán un efecto positivo y duradero si se planea y cumple el seguimiento.

El seguimiento debe estar centrado en el plan integral de desarrollo:

- La ejecución de los planes de acción fijados como producto de la evaluación.
- Los resultados obtenidos con la ejecución del plan integral de desarrollo.
- Los ajustes que sean necesarios hacer en los planes de acción definidos.
- El impacto de las acciones en el desarrollo del colaborador y en los indicadores de rendimiento propios del área.
- Analizar permanente sí las acciones adelantadas y las circunstancias empresariales, están facilitando el mejoramiento y desarrollo requerido e identificado.

No todos los objetivos de desarrollo de una persona pueden realizarse al mismo tiempo, razón por la cual es necesario establecer prioridades, con el propósito de determinar qué acciones se posponen y cuáles se efectúan inmediatamente.

Todo plan integral de desarrollo debe contener objetivos realistas e indicadores de gestión que puedan ser alcanzados, para que la persona se sienta estimulada. El seguimiento periódico del proceso es valioso, éste permite verificar el cumplimiento de las acciones propuestas y su impacto, tanto en el nivel de

competencias del colaborador, como en los resultados de su gestión. También permite ajustar el plan de desarrollo de acuerdo a la dinámica de cambio, proveniente de la persona, del cargo o de la empresa en este caso.

3.2.4 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO BASADO EN COMPETENCIAS

La capacitación y desarrollo basado en competencias es el proceso que se fundamenta en la identificación de las actividades claves de los cargos y sus correspondientes competencias para a través de distintas estrategias formativas, capacitar a los empleados según los lineamientos de los objetivos y estrategias corporativas.

Explicando los componentes de la definición:

Actividades claves.- La capacitación o formación se centra en la enseñanza de actividades o conductas claves que conducen a la obtención de ciertos resultados.

Competencias requeridas.- Para que los empleados aprendan las actividades claves requerirán adquirir conocimientos y desarrollar destrezas.

Estrategias formativas.- La formación no se limita a la realización de cursos de capacitación, sino que dependiendo del tipo de competencias aplica ciertos métodos instruccionales que complementan la formación tradicional.

Lineamientos estratégicos.- La adquisición de nuevos comportamientos por parte de los empleados se hace con la intención de que ejecuten actividades que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización. Este punto es crucial considerando que en la capacitación tradicional, rara vez se examina la relevancia de la formación par los objetivos y estrategias.

En resumen, los programas de desarrollo basados en competencias no se enfocan a la realización de cursos y seminarios, sino que se centran en la mejora de los niveles de desempeño. Para ello se sugiere seguir los siguientes pasos.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO BASADO EN COMPETENCIAS

CUADRO No 2

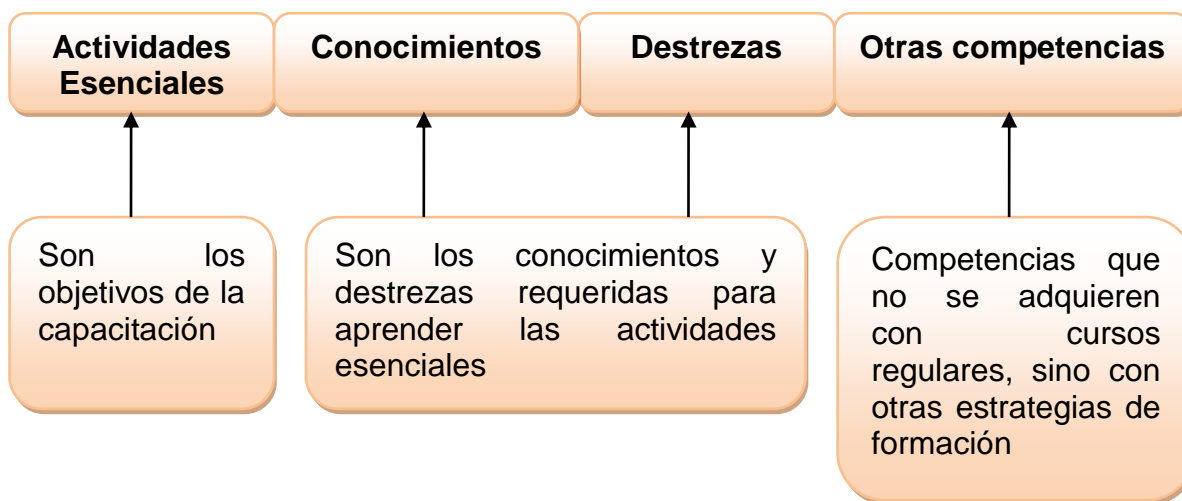
1	Detectar necesidades de entrenamiento
2	Formular objetivos
3	Diseñar programas de capacitación
4	Capacitar y entrenar
5	Evaluar la eficacia del entrenamiento

Fuente: BUENO ALDAZ, Marcelo, Universidad Andina Simón Bolívar

1. Detectar Necesidades de Entrenamiento.-

Los perfiles integrales de competencias son una forma efectiva de detectar necesidades de entrenamiento. La siguiente figura lo explica.

GRÁFICO Nº 38



a. Actividades esenciales:

En el sistema de capacitación las actividades esenciales se convierten en los objetivos de capacitación. Dos características se destacan: (a) dado que las actividades identificadas tienen el carácter de esenciales, se capacita a las

personas en lo más relevante y no en lo secundario; (b) las actividades esenciales, siempre se las redacta empezando con un verbo. Esta característica es importante porque los objetivos de capacitación se deben expresar en términos de conductas observables (20)

Al redactar las actividades esenciales con verbos que identifican claramente las acciones a realizar, se asegura el carácter conductual de los objetivos de capacitación.

b. Conocimientos y destrezas

El perfil detalla los conocimientos y destrezas requeridas para la ejecución de las actividades esenciales. Estos conocimientos y destrezas son los contenidos de la formación.

c. Otras competencias

La capacitación tradicional incrementa los conocimientos y destrezas de las personas, sin embargo, los cursos convencionales de formación son poco efectivos para modificar las llamadas “otras competencias” (actitudes, capacidades, rasgos, motivos, etc.), puesto que estas características son más estables, al depender de factores hereditarios.. Esto no significa que se trate de características inmutables que no puedan modificarse. Requieren de otro tipo de intervenciones para lograr su cambio. Estas otras intervenciones usualmente se las plantea en los llamados “planes de desarrollo”.

2. Formular Objetivos

A fin de evitar confusiones es preciso distinguir dos tipos de objetivos en el tema de la capacitación y el desarrollo.

- **Objetivos generales de los programas de formación:** Descripción del impacto deseado de los programas de formación en la organización. Estos objetivos responden a la pregunta ¿qué efectos esperamos que tenga la capacitación

en el rendimiento global de la institución?. Además buscan asegurar la alineación entre objetivos de la organización y acciones de capacitación.

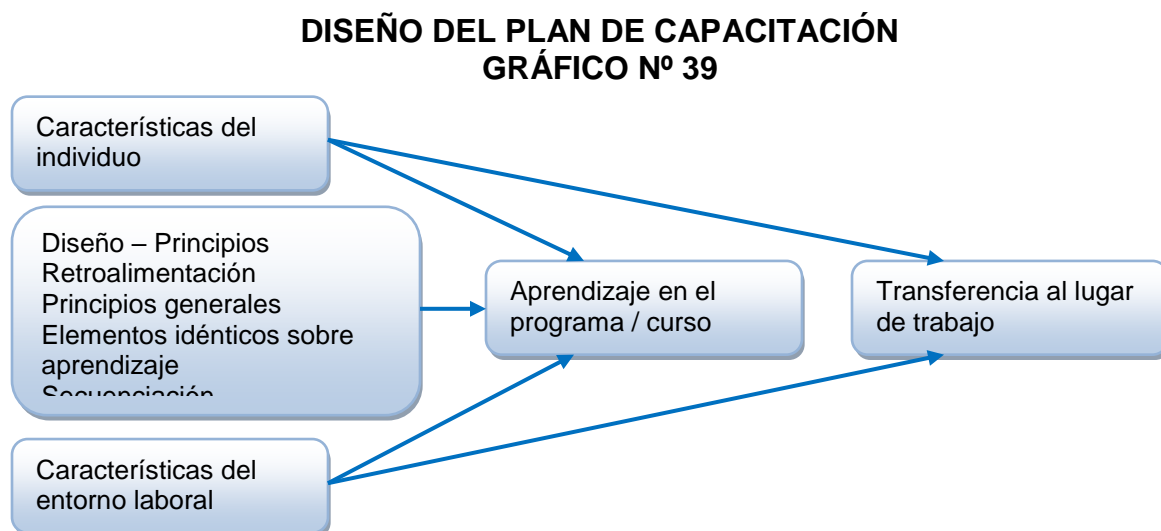
- Objetivos de entrenamiento: descripción de las conductas laborales que un grupo de capacitados adquirirá. Responden a la pregunta ¿qué actividades laborales específicas deben lograr los capacitados al final del entrenamiento?.

Los objetivos generales de los programas de formación apuntan en última instancia al logro de las metas y estrategias corporativas, de modo que su formación está subordinada a la naturaleza del plan estratégico.

Por su parte, los objetivos de entrenamiento deben cumplir dos condiciones: (a) relevancia y (b) expresados en términos de conducta observable.

3. Diseñar planes de capacitación

Desde el punto de vista pedagógico el objetivo del diseño de los programas de formación es lograr la llamada “transferencia de aprendizaje”. Esto significa que las conductas que se aprenden en un programa de formación deben transferirse al lugar de trabajo. La siguiente figura muestra los elementos que intervienen en la transferencia del aprendizaje.



Fuente: Fuente: BUENO ALDAZ, Marcelo, Universidad Andina Simón Bolívar

4. Capacitar y entrenar

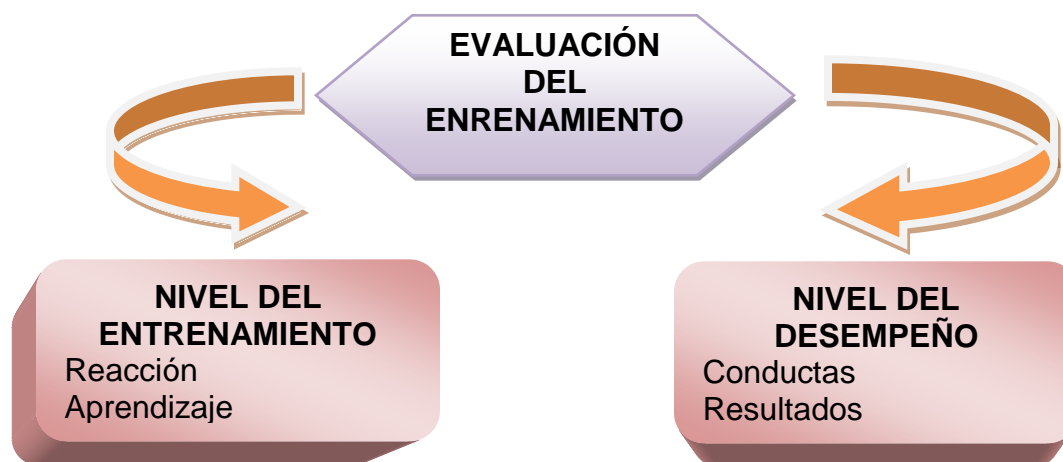
Esta frase se refiere a la organización de los programas de entrenamiento. Se trata de un aspecto operativo de fundamental importancia donde los responsables deben organizar todos los aspectos logísticos que implica la ejecución de estos eventos. Por ejemplo, elaborar los presupuestos de capacitación, determinar las fechas, promocionar el curso, contactar a los instructores, inscribir a los participantes, reproducir el material, obtener el local, instalar los equipos, hacer los certificados, controlar la asistencia, contactar a los proveedores, realizar las evaluaciones de final de curso, elaborar las estadísticas de capacitación, etc.

5. Evaluar la eficacia del entrenamiento

La evaluación del entrenamiento tiene dos grandes propósitos: (a) evaluar qué tan efectivo fue el entrenamiento; esto es, averiguar si la gente aprendió y (b) verificar si el entrenamiento se transfirió y mejoró el desempeño de los participantes. La siguiente figura detalla estos aspectos.

MODELO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN Y EL ENTRENAMIENTO

FIGURA Nº 40



Fuente: Fuente: BUENO ALDAZ, Marcelo, Universidad Andina Simón Bolívar

➤ Nivel del entrenamiento.

Reacción: se evalúa la percepción de los participantes respecto al programa de entrenamiento. Los participantes evalúan los aspectos como el instructor, los materiales, contenidos, organización general del evento, logística en general, etc.

Aprendizaje: este aspecto es responsabilidad del instructor y el objetivo es determinar si los participantes adquirieron las conductas de aprendizaje establecidas en los objetivos del programa. Esto lo puede lograr con pruebas o con la presentación de trabajos por parte de los participantes.

➤ Nivel del desempeño

El propósito es determinar la transferencia de lo aprendido al lugar de trabajo. Estas evaluaciones no se realizan a la finalización del curso sino después de algún tiempo (unos 3 meses) para establecer si hubo o no transferencia. La evaluación del grado de transferencia es el mejor criterio para determinar la efectividad del entrenamiento, pues cualquier programa de capacitación tiene como finalidad última mejorar los niveles de rendimiento. Si el desempeño no mejora en los aspectos abordados por la capacitación, es claro que el programa fue inefectivo.

Conductas: se evalúa si las conductas aprendidas en el evento se evidencian en el lugar de trabajo. Por ejemplo, si una secretaria aprendió Excel, se establecerá si efectivamente la secretaria usa el programa Excel en su trabajo.

Resultados: es la evaluación más difícil de llevar a cabo y su fin es determinar si la inversión en el curso, ha supuesto un ahorro de recursos a la institución en el largo plazo. Por ejemplo, si un programa de capacitación cuesta \$100 dólares por persona, esta evaluación busca establecer si hubo retorno de inversión. Es decir, si la capacitación de los empleados se tradujo en algún ahorro de costos. Actualmente se siguen desarrollando metodologías para

establecer hasta que punto la capacitación es, en realidad, una inversión y no un gasto.

LAS 4C's DE LA CAPACITACIÓN

Las 4C's de en los procesos de capacitación son: cantidad, calidad, costo y cronología (tiempo).

Cantidad se refiere a determinar claramente el grupo objetivo del programa de capacitación. Cuántas personas son, quiénes son ellos, cuál es su perfil (edad, género, formación académica y áreas de experiencias) entre otros.

Calidad se refiere a identificar los indicadores de logro del programa. Determinar el cómo se va a medir el impacto de la capacitación, en otras palabras, cómo vamos a medir si los objetivos propuestos se cumplieron.

Costo hace referencia al valor económico de la realización del programa. Identificar honorarios del instructor, logística, alimentación que se proporcione a lo largo del programa, material didáctico y de apoyo, uso de equipos, etc.

Cronología, igual de importante que los otros componentes. Es definir lugar y tiempo del programa de capacitación. También definir en detalle la cronología (tiempo y responsable) de cada una de las actividades que deben realizarse para garantizar el éxito del programa.

3.3. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Industrias Metálicas Vilema debe implementar un sistema de evaluación 180° considerando principalmente su falta de experiencia en aplicar evaluaciones de desempeño al personal.

Se recomienda utilizar dos métodos de evaluación:

3.3.1 EVALUACIÓN POR RESULTADOS

La evaluación por resultados deberá medir los objetivos alcanzados durante el período según cada puesto de trabajo. Aunque este tipo de evaluación no medirá competencias, debe ser realizada para que los trabajadores sientan que tienen metas por alcanzar, además de desarrollar sus competencias de gestión. Generalmente las dos evaluaciones deberán tener resultados similares, es decir, estarán bien, medias, o mal al mismo tiempo, ya que si el trabajador tiene buenas competencias sus objetivos son más fáciles de desarrollar.

Esta evaluación la deberán hacer en conjunto el líder del área y sus coordinadores operativos.

El siguiente formato puede aplicarse para este tipo de evaluación:

FORMATO DE EVALUACIÓN POR RESULTADOS	
Fecha de evaluación:.....	
Nombre del evaluado:	
Cargo del evaluado:	
Nombre del evaluador:	
Cargo del evaluador:	

Objetivos de Gestión	Ponderación	Puntuación	Total	Comentarios

Elaborado por: Autor

Fuente: ALLES Martha, Desempeño por competencias, Granica, Buenos Aires.

La forma de llenar el formato es la siguiente:

- ❖ Los objetivos de gestión, no deben ser departamentales, sino del individuo evaluado. Por lo tanto no está bien poner enunciados como: “Clientes que se quejan de pasamanos sucios” $\leq 10\%$, porque son objetivos de todo el grupo ya que todos rotan por esa responsabilidad. Se deben enunciar objetivos como: cantidad de quejas de clientes, pérdida de herramientas, mal comportamiento con jefes o compañeros, etc.
- ❖ La ponderación es el peso que tiene ese objetivo respecto a los demás. Esto lo determinan el jefe y los supervisores de cada área. La totalización es del 100%.
- ❖ La puntuación es la calificación que pone el evaluador al alcance del objetivo analizado. Martha Alles, en su obra “Desempeño por Competencias recomienda hacerla sobre cinco puntos donde:

1. = Excelente. Equivale al 100%
2. = Muy Bueno. Equivale al 75%
3. = Normal (es decir, el desempeño esperado para la posición) Equivale al 50%
4. = Necesidad de desarrollo. Equivale al 25%
5. = Necesidad de mejorar urgente. Equivale al 0%

A partir de aquí, el resto del formulario lo llena solo el jefe.

Según Martha Alles, en su obra “Desempeño por Competencias, para calcular el total, se realiza el siguiente análisis:

- ❖ Si la puntuación es 1, o sea 100%, el total es el 100% de la puntuación.
- ❖ Si la puntuación es 2, o sea 75%, el total es el 75% de la puntuación.
- ❖ Si la puntuación es 3, o sea 50%, el total es el 50% de la puntuación.
- ❖ Si la puntuación es 4, o sea 25%, el total es el 25% de la puntuación.
- ❖ Si la puntuación es 5, o sea 0%, el total es el 0 % de la puntuación.

La sumatoria final de la columna “total “ representa la calificación del rendimiento del trabajador evaluado. Si por ejemplo el total es de 75%, se interpreta que el evaluador obtuvo el 75% del alcance de sus objetivos de rendimiento.

En la columna “Comentarios” es pertinente poner el motivo por el cual el evaluador asignó la puntuación de cada objetivo a cada trabajador.

3.3.2 EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Este tipo de evaluación mide específicamente las competencias de gestión o conductuales.

El siguiente formato es aplicable para este tipo de evaluación, ya que analiza a todas las competencias del modelo a implantar:

FORMATO DE EVALUACIÓN POR RESULTADOS					
Fecha de evaluación:..... Nombre del evaluado: Cargo del evaluado: Nombre del evaluador: Cargo del evaluador:					
Competencia y comportamiento evaluado	Ponderación por frecuencias				Total (Solo lo llena el jefe)
	Siempre 100%	Frecuente 75%	Medio tiempo 50%	Ocasional 25%	
LIDERAZGO					
Se hace cargo de compañeros y luego los organiza para realizar actividades específicas.					
Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
Es motivador y referente dentro del equipo para que sus compañeros mejoren el rendimiento					
Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
Determina necesidades de sus líderes o pares y ayuda a satisfacerlas.					

Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
Tiene armonía y trabaja bien con compañeros que otros no pueden trabajar.					
Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
INICIATIVA					
Propone a su equipo diversos modos de acción, cuando se presentan pequeños desvíos en la cotidianidad de la jornada diaria.					
Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
Tiene buenas soluciones cuando sus compañeros le consultan sobre cómo resolver un problema.					
Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
Es capaz de resolver un problema notable sin necesidad de pedir asesoría a su líder o demorar mucho tiempo					
Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
Propone varias tareas de trabajo, ya sea para solucionar inconvenientes y/o mejorar tareas o el clima laboral.					
Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
RESPONSABILIDAD (Solo personal operativo)					
Está atento a mantener su área de responsabilidad sin novedades, atendiendo rápidamente cuando alguien necesita sus servicios.					
Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
Propone objetivos individuales y los alcanza.					
Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
Colabora voluntariamente en tiempos extras					
Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
Logra excelentes resultados cuando se le asigna una tarea o un reto.					
Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
AUTOCONTROL (Solo personal operativo)					
Mantiene calidad en su trabajo durante épocas de exigencia laboral					
Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
Mantiene la calma en situaciones laborales de alta exigencia, transmitiendo esta actitud a todo el equipo					

Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
Mantiene positivismo y buen humor, aun en épocas duras, para propiciar un buen clima entre sus pares.					
Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
Controla sus emociones y evita problemas con sus jefes y pares					
Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
PRODUCTIVIDAD Y VALOR AGREGADO					
Sabe auto exigirse en cada proyecto, incluso cooperando y aportando material para lograr excelentes resultados					
Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
Utiliza menor tiempo y cumple bien una actividad en la cual sus compañeros suelen demorarse más.					
Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
Gasta menos material que otros compañeros para conseguir los mismos o mejores resultados					
Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
Entrega mayores resultados a los esperados cuando se le asigna una tarea.					
Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
ORIENTACIÓN AL CLIENTE					
Toma iniciativa y se preocupa por atender demandas de los clientes.					
Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
Identifica futuros requerimientos de los clientes y establece acciones para satisfacerlos					
Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
Sabe retroalimentarse a si mismo y al grupo luego de escuchar quejas y reclamos de clientes.					
Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
Recibe felicitaciones especiales de los clientes (reales y fantasmas)					
Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
DINAMISMO Y ENERGÍA (Solo personal de coordinación)					
Atiende con éxito, y sin desorganizarse, cuando se presenta un cambio en su rutina de trabajo que demanda mayor esfuerzo					
Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
Motiva a sus pares cuando es necesario cambiar inesperadamente el ritmo de actividad					

Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
Es ejemplo por su gran capacidad de atender al mismo tiempo varias tareas, y se compromete con igual nivel de exigencia y éxito en cada una de ellas					
Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
Propone alternativas de acción ante disposiciones que demanden mayor energía física y mental					
Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
CAPACIDAD DE APRENDER (Solo personal de Coordinación)					
Visualiza situaciones donde aplicar conocimientos recién adquiridos					
Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
Abandona viejas prácticas y aplica nuevas con mejores resultados que otros.					
Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
Sabe auto capacitarse en lo referente a las competencias necesarias para su puesto					
Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					
Busca aprender de sus superiores y demás compañeros					
Grado de desarrollo: N/Ev A B C D N/D					

Elaborado por: Autor

Fuente: Adaptación de formato propuesto por Allen Marta, en su obra “Desempeño por competencias” Granica, Buenos Aires.

La manera de llenar el formato es la siguiente:

- ❖ Se observa que en la primera columna están agrupados los comportamientos que caracterizan a cada competencia. Al final de cada celda se encuentra un espacio para medir el grado en el cual el evaluado posee dicho comportamiento. Esta medición se basa en la siguiente escala:
- ❖ **N/Ev.** No puede ser evaluado. Por ejemplo, no hubo oportunidad para observarla o este comportamiento dejó de ser importante para su cargo. No tiene calificación.
- ❖ **A.** Modelo de rol. Es decir, establece un estándar de excelencia en este comportamiento, por lo cual es visto por otros como un modelo. Equivale a una calificación del 100%.

- ❖ **B.** Altamente competente. Es decir, muy eficiente en esta área de competencia, excediendo las expectativas. Equivale a una calificación del 75%
- ❖ **C.** Competente. Es decir, generalmente capacitado en esta área de competencia; cumple las expectativas. Equivale a una calificación del 50%.
- ❖ **D.** Necesita desarrollarse. Es decir, necesita algunas mejoras para ser eficiente en ésta área. Equivale a una calificación del 25%.
- ❖ **N/D.** necesita desarrollarse significativamente. Es decir, requiere grandes mejoras para lograr eficiencia en esta área de competencia. Equivale a una calificación del 0%.

La calificación de la ponderación de competencias se basa en los siguientes parámetros:

Siempre: Representa el comportamiento habitual del evaluado. Siempre se comporta de ese modo, equivale a una calificación del 100%.

Frecuente: Representa el comportamiento frecuente del evaluado. Equivale a una calificación del 75%.

La Mitad del Tiempo: Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones. Equivale a una calificación del 50%.

Ocasional: Representa el comportamiento ocasional del evaluado. Equivale a una calificación del 25%.

A partir de aquí el resto del formato lo llena solo el Jefe.

- ❖ En la *Columna Total*, se realiza la siguiente operación en la fila de cada comportamiento: Si el evaluador ha escogido el “grado A” (100%) y la frecuencia “Ocasional” (75%), entonces se calcula el 75% del 100%, que da como resultado 75%. Es decir la calificación asignada a la frecuencia es el porcentaje que se debe obtener de la calificación asignada al grado. El resultado de esta operación es otro porcentaje.

- ❖ A continuación se suman los cuatro porcentajes de cada comportamiento y ese resultado se divide para cuatro, con el objetivo de obtener la calificación promedio . esa calificación promedio se escribe al frente de cada competencia.
- ❖ No se debe olvidar que debe existir un formato por cada evaluador, es decir 3 formatos, porque es una evaluación de 180% par, el superior, y el YO o auto evaluación. Con toda la información obtenida el jefe procede a llenar la siguiente matriz “Calificación de Competencias por Trabajador”.

Evaluador	Competencia 1	Competencia 2	Competencia 3	Competencia 4	Competencia 5	Competencia 6
Par	(Poner el porcentaje total promedio)	Poner el porcentaje total promedio)	Poner el porcentaje total promedio)	Poner el porcentaje total promedio)	Poner el porcentaje total promedio)	Poner el porcentaje total promedio)
Superior	Poner el porcentaje total promedio)	Poner el porcentaje total promedio)	Poner el porcentaje total promedio)	Poner el porcentaje total promedio)	Poner el porcentaje total promedio)	Poner el porcentaje total promedio)
Yo	Poner el porcentaje total promedio)	Poner el porcentaje total promedio)	Poner el porcentaje total promedio)	Poner el porcentaje total promedio)	Poner el porcentaje total promedio)	Poner el porcentaje total promedio)
Total Promedio	(Sumar los 3 valores y dividir para 3)	(Sumar los 3 valores y dividir para 3)	(Sumar los 3 valores y dividir para 3)	(Sumar los 3 valores y dividir para 3)	(Sumar los 3 valores y dividir para 3)	(Sumar los 3 valores y dividir para 3)
Nivel requerido en el puesto	Copiar en cada celda el valor que se requiere de esta competencia en el puesto evaluado, según la definición de competencias hechas por Industrias Metálicas Vilema. Recuerde A= 100%; B= 75%; C= 50%; D= 25%					

Elaborado por: Autor

Fuente: Adaptación de formato propuesto por Allen Marta, en su obra “Desempeño por competencias” Granica, Buenos Aires.

- ❖ Con los datos de las dos últimas filas se debe realizar un gráfico estadístico, donde se pueda observar la variabilidad entre el grado requerido por el puesto y el grado que posee el evaluado.

Cabe recalcar que solo el Jefe o el consultor externo, dependiendo el caso, puede procesar la información, analizarla y retroalimentar al personal, guardando la más alta confidencialidad frente a otros compañeros de trabajo.

3.3.2.1 REUNIÓN DE RETROALIMENTACIÓN

Se recomienda que en este paso se realice una reunión personal y privada entre el jefe y el evaluado, en la cual se indicarán los resultados de la evaluación y las acciones a tomar para el siguiente período, las cuales pueden ser:

- ❖ Aumento de sueldo y felicitación escrita si el evaluado ha superado el grado requerido para el puesto y también ha superado su calificación respecto del período pasado. Los parámetros para establecer el porcentaje de aumento de sueldo se indican en el subcapítulo “Remuneraciones y beneficios”.
- ❖ Felicitación escrita si el evaluado ha alcanzado el grado requerido para el puesto.
- ❖ Asignación de mentoring si el evaluado no alcanza el grado requerido para el puesto.
- ❖ Carta de llamado de atención grave y asignación de mentoring si el evaluado, además de estar debajo del grado requerido, ha disminuido su calificación del anterior período.

En la reunión de retroalimentación se recomienda aplicar los siguientes consejos:

- ❖ Saludar de una manera cálida que relaje la entrevista
- ❖ Resumir el proceso de evaluación para que el trabajador comprenda cómo ha sido parte de todo un sistema de evaluación.
- ❖ Comunicar primero puntos fuertes y después puntos débiles.

- ❖ Indicar si el trabajador ha recibido un incremento por su éxito en el desempeño evaluado. Caso contrario no mencione este punto.
- ❖ Cierre con fuerza positiva, excepto si el desempeño ha sido realmente malo. En este caso el trabajador debe estar consciente de su bajo rendimiento.

3.3.2.2 REMUNERACIONES Y BENEFICIOS

Industrias Metálicas Vilema debe determinar una política de mejora salarial para aquellas personas que, con base en las evaluaciones de desempeño, demuestren haber desarrollado sus competencias hasta el grado que determina el puesto de trabajo, o incluso que superen dicho grado. Con esta política, quienes lo merezcan recibirán como valor extra al aumento anual de sueldos, otro aumento salarial de al menos dos o tres puntos porcentuales. La decisión de dos o tres puntos depende de la situación económica por la que atraviese la empresa, más no del desempeño laboral.

Adicional a esta retribución anual por mejora reflejada en las evaluaciones, se recomienda implantar un **Plan de Incentivos** a corto plazo.

3.3.2.3 PLAN DE INCENTIVOS PARA LOS TRABAJADORES DE INDUSTRIAS METALIVAS VILEMA

INTRODUCCIÓN

Recompensar un comportamiento de buenos resultados (21).

Efectivamente, hoy en día las recompensas y reconocimientos han llegado a ser más importantes que nunca por las siguientes razones:

- ❖ El trato autoritario del líder ha dejado de ser una opción, debe funcionar más bien como capacitador.
- ❖ Los reconocimientos son eficaces y poco costosos para motivar a los trabajadores a que logren mejores desempeños.

- ❖ Aunque el dinero es importante, lo que realmente motiva un buen desempeño es aquel reconocimiento de tipo personal que expresa verdadero aprecio por un trabajo bien hecho. La motivación es más fuerte cuando se cuenta con ideas originales que den lugar a una historia que el trabajador pueda contar a sus familiares y amigos por mucho tiempo.
- ❖ Lograr el desarrollo exitoso e integral de los trabajadores junto con las competencias requeridas en los puestos de trabajo.

OBJETIVOS

- ❖ Lograr la motivación en el trabajo a fin de mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores. Para medir este objetivo se deben estructurar encuestas sobre motivación y analizar el alcance de las metas.
- ❖ Aplicar una metodología transparente y clara y lo más justa para reconocer los buenos esfuerzos tomando en cuenta las deficiencias a corregir en el grupo.
- ❖ Impregnar en la filosofía de los líderes el agradecimiento a las buenas acciones para que estas sean más repetitivas, bajo la premisa *“Los agradecimientos por buenas acciones, valen más que las sanciones por no conformidades”*.

CRITERIOS PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN

- ❖ Destacar más los éxitos que los fracasos. No descuidar aspectos positivos por dedicarse a buscar constantemente los negativos.
- ❖ Expresar el reconocimiento y premiar en forma abierta y pública. Evite criticar, sancionar o minimizar a alguien frente a otras personas.
- ❖ Expresar el reconocimiento de manera personal y sincera. Evite dar un reconocimiento que parezca excesivo.
- ❖ Es esencial ser oportuno, por esto se debe premiar en el preciso momento en que se lo ha logrado. Este criterio debe esperar si se trata de premiación formal y/o pública.
- ❖ Asegurarse que la gente entienda porque premian y cuáles son los términos para estas recompensas.

POLÍTICAS GENERALES

- ❖ Adecuar la recompensa a la persona
- ❖ Adecuar el premio a lo logrado
- ❖ Ser oportuno y específico
- ❖ Reflejar los valores y estrategia de la empresa

ACCIONES A PREMIAR ENFOCADAS EN LAS COMPETENCIAS

- ❖ Liderazgo
- ❖ Iniciativa
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Autocontrol
- ❖ Productividad y valor agregado
- ❖ Orientación al cliente
- ❖ Dinamismo y energía
- ❖ Capacidad de aprender

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

El modelo de gestión del talento humano por competencias representa una herramienta básica que ayudara a mejorar la administración de los colaboradores de Industrias Metálicas Vilema, con el consecuente incremento de su motivación, alcanzando una mejora continua de su desempeño en un ambiente de retribución equitativa a su esfuerzo individual prestado, en la consecución de las metas empresariales.

Industrias Metálicas Vilema no cuenta con un Sistema de Gestión de Talento Humano por Competencias y a pesar de que la Gerencia General tiene claramente definida su posición y hacia donde quieren ir, esto no está formalizado y tampoco difundido entre su personal.

No se cuenta con el Departamento de Talento Humano por Competencias, que administre técnicamente al personal de Industrias Metálicas Vilema por cuanto representa una herramienta esencial para dirigir a las personas o recursos humanos con un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización.

La empresa no ha fijado los criterios en los cuales basar la toma de sus decisiones, pues no ha definidos claramente su filosofía empresarial; con lo cual es muy difícil trascender en el tiempo y conocer el camino a seguir ya que si no se conoce hacia dónde va difícilmente avanzará

No cuenta con un proceso de capacitación de acuerdo a las brechas existente entre los requerimientos del perfil del puesto y el desempeño actual del empleado.

4.1 RECOMENDACIONES

Realizar un taller en el cual se presente al personal de la empresa los procesos propuestos en la tesis, con el fin de orientar las actividades hacia el logro de los objetivos de una manera sistemática, y así los empleados identifiquen claramente las acciones que generan valor para los clientes, y puedan desarrollar sus actividades con plena seguridad.

Debe crearse el Departamento de Talento Humano, para administrar técnicamente al personal de Industrias Metálicas Vilema.

Es recomendable implementar el modelo de gestión de talento humano por competencias ya que representa una herramienta esencial para dirigir a las personas o recursos humanos dentro de la empresa con enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización.

Se debe tener presente al empleado como un ser que tiene la capacidad de pensar, sentir y actuar que se desenvuelve naturalmente en el medio.

Se debe desarrollar un proceso de capacitación de acuerdo a las brechas existente entre los requerimientos del perfil del puesto y el desempeño actual del empleado, dándole un plazo prudencial para que se nivele con las especificaciones del perfil del puesto y pueda ingresar el sistema de desarrollo

Es primordial que se realice un análisis de los puestos en todos los niveles: Ejecutivo, Gerencial Intermedio y Operativo y que se lo difunda a través de un proceso de reinducción a todos los empleados, dando así a conocer los nuevos cambios que la organización ha propuesto con el fin de dar a la gestión del talento humano la importancia que merece.

RESUMEN

La implementación del Plan de Gestión de Recursos Humanos para la Empresa Industrias Metálicas Vilema, es necesaria puesto que esta empresa desde el inicio de sus operaciones no contó con directrices administrativas, ni con una estructura formal; factores que han influido negativamente en su crecimiento y que afecta el desarrollo eficiente de sus actividades.

En el primer capítulo de la investigación se exponen las características fundamentales de la empresa como son misión, visión, colaboradores. Además se realizó el análisis situacional, mediante el estudio del ambiente interno y externo de la empresa a fin de conocer su situación actual. Con esta información se elaboró el análisis FODA; se determinó la matriz de estrategias, el mapa estratégico y se planteó la propuesta de direccionamiento estratégico basada en procesos. En el segundo capítulo se reseña los fundamentos teóricos de la gestión del talento humano por competencias que es un enfoque estratégico de la gerencia, que conduce a obtener valor agregado para la empresa, los empleados y el entorno.

El tercer capítulo muestra el Plan de gestión de talento humano por competencias, con lo cual se pretende proporcionar un soporte práctico en términos administrativos que permitan incrementar la eficiencia y el desarrollo y finaliza con las conclusiones y recomendaciones.

SUMMARY

The human resource management planning implementation for the Metal Industry Company Vilema is necessary because this enterprise has had neither administrative guidelines nor formal structure since it got started, some factors have influenced negatively on its growing affecting its efficient activity development.

In the first chapter of this investigation, the fundamental enterprise features are exposed such as: mission, vision and collaborators. Besides, the situational analysis was carried out by means of an internal-and- external-environment study so that its current situation can be known. SWOT was analyzed based on this information; the strategy matrix and map were determined and the strategic guidelines were proposed based upon processes. In the second chapter, the theoretical management basis of human talent by competences was described comprising a strategic management perspective to obtain an additional value for the enterprise, staff and environment.

In the third chapter, human talent management planning by competences is shown which is intended to provide a practical support about administration so that efficiency and development can be increased and at the end of this chapter, conclusions and recommendations are presented.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Industrias Metálicas Vilema.
- 2.- MILKOVICH, GEORGE, Y BOUDREAM, John, Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia, Addison Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware, 1996.
- 3.- WHERTHER, WILLIAM. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial McGraw-Hill. 2000.
- 4.- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición Editorial McGrawHill. 2000.
- 5.- CHIAVENATO. Idalberto, Administración de recursos Humanos. Edic. Popular 2001.
- 6.- Servicio Nacional de Aprendizaje de Colombia, www.sena.gov.co
- 7.- COOPER K.C. Efecctive competency moldeling & reporting, New York, American Management Association, Pág 18, 2000.
- 8.- JIMENEZ A &Wyatt, La gestión por competencias, Una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma, Gestión 2000, Barcelona
- 9.- DEL PINO, Agustín, Empleabilidad y Competencias, Barcelona, Gestión 2000, Pág 108,1997.
- 10.- PEREDA Y BERROCAL , Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces S.A. Pág. 266.1999.
- 11.- Moreno Jaime, Manual de Administración de Recursos Humanos por competencias, Quito, Pág 20 2001
- 12.- GALLEGO FRANCO, Mery, Gestión humana basada en competencias, Teoría de competencias, Pág. 2, arearh.com Barcelona – 2001.
- 13.- BUTTERIS Margaret, Reinventando Recursos Humanos, Gestión 2000, Primera Edición, Barcelona, España,
- 14.- PEREDA Santiago y BERROCAL Francisca, Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Centro de Estudios Ramón Areces S.A., Pág.48, Madrid, 1999

- 15.- ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INSTITUCIONES FINANCIERAS PARA EL DESARROLLO, ALIDE, Curso a Distancia, Gestión de recursos humanos por competencias, 2011.
- 16.- Encarta Microsoft 2002
- 17.- <http://www.google.com>
- 18.- Capital Humano, No 81, Pág. 36. Septiembre, 1995.
- 19.- Capital Humano, No 81, Pág. 36. Septiembre, 1995
- 20.- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-desempeno-organizaciones.htm>
- 21.- SPECTOR, Paul. (1996). Industrial and organizational psychology: Research and practice: New York: John Wiley & Sons
22. NELSON, Bob, 1001 formas de recompensar empleados, Editorial Norma, New York, 1996.